

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LEONARDO CAMARGO MOMM

**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO DA OFFICE MASTER
TECNOLOGIA LTDA.**

FLORIANÓPOLIS
2004

LEONARDO CAMARGO MOMM

**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO DA OFFICE MASTER
TECNOLOGIA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Professor Orientador: Antônio Alves Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

LEONARDO CAMARGO MOMM

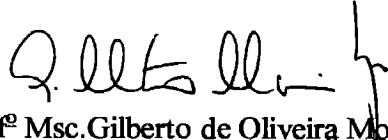
**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO DA OFFICE MASTER
TECNOLOGIA LTDA.**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de fevereiro de 2004.

Prof^o Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof^o Dr. Antônio Alves Filho
Orientador


Prof^o Msc. Gilberto de Oliveira Moritz
Membro


Prof^o Msc. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre se esforçaram para me proporcionar o melhor em termos de estudo e educação. A eles, a minha singela retribuição.

Sinceros agradecimentos a Office Master Tecnologia Ltda., em especial ao meu chefe e, acima de tudo, amigo Diogo; a Deus; a minha família; a minha namorada Aline, que sempre me apoiou incentivando a não desistir; ao meu professor e orientador Antônio Alves, pelos seus ensinamentos; enfim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a conclusão deste trabalho. Muito obrigado!

“Tudo posso naquele que me fortalece.”

Fl (4,13)

RESUMO

MOMM, Leonardo Camargo. **Gestão Financeira do Capital de Giro da Office Master Tecnologia Ltda.** 2004. 69f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O objetivo deste trabalho é avaliar a gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda., no período de janeiro a setembro de 2003, propondo alterações julgadas adequadas ao seu aperfeiçoamento. Para tanto, efetua-se uma revisão da literatura apresentando a importância da Administração Financeira para as organizações, concentrando-se na conceituação de capital de giro. São apresentados os seguintes elementos do processo gerencial financeiro que integram o ambiente da empresa: disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos. Define-se uma metodologia de pesquisa, que estipula o tipo do projeto como sendo uma pesquisa qualitativa, mais especificamente um estudo de caso. Em seguida, descreve-se a empresa em estudo, mais especificamente a administração financeira do seu capital de giro. Avalia-se esta gestão financeira e seus elementos, propondo alterações para o seu melhoramento. Finalmente, são feitas as considerações finais e recomendações cabíveis para posterior investigação.

Palavras-chave: administração financeira, gestão financeira, capital de giro.

nota 68f.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema e problema do trabalho	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Estrutura do documento	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Administração financeira	14
2.2 Capital de giro	16
2.3 Disponibilidades	18
2.4 Estoques	20
2.5 Contas a receber	21
2.6 Contas a pagar	24
2.7 Financiamentos	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 Delineamento da pesquisa	27
3.2 Definição da área	28
3.3 Plano de coleta de dados	29
3.4 Plano de análise de dados	30
4 A EMPRESA	31
4.1 Histórico	31
4.2 Localização e estrutura organizacional	32
4.3 Recursos humanos	33
4.4 Marketing	34
4.4.1 Produtos	36
4.4.2 Mercado	37

5 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA	39
5.1 Administração financeira do capital de giro	39
5.2 Gestão das disponibilidades	40
5.3 Gestão dos estoques	42
5.4 Gestão das contas a receber	44
5.5 Gestão das contas a pagar	45
5.6 Gestão dos financiamentos	46
6 AVALIAÇÃO E PROPOSTAS PARA A GESTÃO FINANCEIRA	48
6.1 Avaliação da gestão financeira do capital de giro	48
6.1.1 Avaliação da gestão das disponibilidades	49
6.1.2 Avaliação da gestão dos estoques	49
6.1.3 Avaliação da gestão das contas a receber	50
6.1.4 Avaliação da gestão das contas a pagar	51
6.1.5 Avaliação da gestão dos financiamentos	52
6.2 Propostas para a gestão financeira do capital de giro	52
6.3 Quadro resumo	54
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
REFERÊNCIAS	58
ANEXOS	60

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo aborda o tema e o problema do trabalho, apresentando sua contextualização, bem como seus objetivos, geral e específicos, a justificativa da pesquisa e a estrutura do documento.

1.1 Tema e problema do trabalho

O fácil acesso que as pessoas têm atualmente aos avanços tecnológicos e à informação vem causando mudanças cada vez mais rápidas no mercado, aumentando a concorrência e exigindo das empresas uma avaliação constante das suas ações, buscando acompanhar ou, preferencialmente, antecipar-se a essas mudanças, mantendo-se competitivas.

O presente trabalho pauta-se na avaliação e busca de alternativas para a gestão (administração) financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda., servindo de instrumento de apoio e orientação à tomada de decisões na empresa.

A Office Master Tecnologia Ltda é uma microempresa que comercializa suprimentos para escritórios de diversos segmentos. Seus clientes são, na maioria, empresas de pequeno e médio porte, que utilizam em grande escala materiais de informática e outros produtos relacionados à papelaria e copa. Sua área de atuação está focada na região da Grande Florianópolis, com entregas expressas via motoboy, estando também preparada para vender seus produtos a qualquer região do país, usando seu site na internet como ferramenta chave nas negociações com clientes destas outras regiões.

A empresa surgiu de uma idéia empreendedora, que foi amadurecida em sala de aula por seus fundadores Diogo Kleinübing e Gustavo Gutierrez, na época estudantes de Administração com Habilitação em Gestão da Informação, no Centro de Educação Superior – ÚNICA. Vislumbrou-se a possibilidade de abrir uma empresa virtual, que tivesse como foco o atendimento e entrega personalizados para o mercado corporativo, através de um canal de distribuição diferenciado – internet e telefone.

As atividades da Office Master Tecnologia iniciaram-se em outubro de 2001, estando sediada no Centro Empresarial Florianópolis, na Avenida Osvaldo Rodrigues Cabral, 1570, sala 221, no centro de Florianópolis, Santa Catarina.

Em 30 de setembro de 2003 a Office Master possuía uma carteira com cerca de 230 clientes, sendo 75% empresas públicas e privadas (172 clientes), e 25% pessoas físicas (58 clientes), conquistados em 1 ano e 11 meses de funcionamento.

A necessidade de atualização constante das organizações, principalmente num ramo que envolve informática e tecnologia, como é o caso da Office Master, força os administradores financeiros a desenvolverem ferramentas que auxiliem na tomada de decisões, a fim de administrar os recursos escassos de maneira mais eficiente e eficaz, visando melhorar a liquidez e a rentabilidade do negócio.

Neste contexto, há a necessidade de se ter por parte dos administradores uma visão mais ampla e integrada do negócio, analisando-se tanto o ambiente geral da empresa, como o específico (*stakeholders*).

Segundo Assaf (2003), administrar é decidir. As decisões empresariais envolvem cada vez mais riscos, devido à volatilidade e complexidade do mercado financeiro, o que exige a constante busca do aperfeiçoamento das técnicas de gestão financeira.

Horne (1974, apud DURIEUX, 1993, p. 10) afirma que “a análise financeira é uma condição necessária, pré-requisito da tomada de decisões financeiras correlatas”.

O estudo do capital de giro é fundamental para a gestão financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço (HOJI, 2001).

Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência. (ASSAF NETO; SILVA, 1997, p. 13)

Portanto, levando-se em conta a importância do capital de giro para a administração financeira, este trabalho tem o seguinte problema de pesquisa:

Como aperfeiçoar a gestão financeira do capital de giro da Office Master, facilitando a tomada de decisões?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda., no período de janeiro a setembro de 2003, propondo alterações julgadas adequadas ao seu aperfeiçoamento.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral acima detalhado, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a forma de atuação da empresa, destacando seus produtos, faixa de atuação no mercado e estrutura organizacional;
- b) Descrever e avaliar o processo de gestão de disponibilidades da empresa;
- c) Descrever e avaliar o processo de gestão de estoques da empresa;
- d) Descrever e avaliar o processo de gestão de contas a receber da empresa;
- e) Descrever e avaliar o processo de gestão de contas a pagar da empresa;
- f) Descrever e avaliar o processo de gestão de financiamentos da empresa;
- g) Elaborar propostas de alterações que possam eliminar as deficiências encontradas para aperfeiçoar o processo de gestão financeira do capital de giro, servindo de apoio à tomada de decisão.

1.3 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela oportunidade vislumbrada de proporcionar melhorias no desempenho da empresa, por meio de uma gestão mais eficiente e eficaz, tornando-a competitiva no mercado.

Visto que o processo de tomada de decisões envolve todos os setores da empresa, entre eles a gestão financeira do capital de giro, percebe-se a importância do presente estudo, que avaliará tal processo, propondo melhorias caso necessário.

Trata-se de um tema relevante, pois proporcionará um aperfeiçoamento profissional ao acadêmico – responsável pela gestão financeira da referida empresa – como contribuirá com a própria empresa, através do melhoramento da sua gestão financeira.

O estudo é considerado viável, pois o acadêmico tem fácil e rápido acesso às informações, uma vez que trabalha na empresa e tem livre comunicação com o sócio-proprietário e demais funcionários, que são poucos, facilitando a pesquisa.

Justifica-se este trabalho por tratar de assunto de interesse do acadêmico, que tem facilidade em lidar com números, contas, lógica e raciocínio, o que despertará sua curiosidade proporcionando uma vontade maior de aprender sobre o tema.

Apesar da pouca experiência na área e do pouco tempo atuando no setor financeiro, ao ampliar o estudo, poderá desenvolver seu raciocínio, adquirindo conhecimento a respeito do assunto, facilitando a tomada de decisões em seu ambiente de trabalho.

Por fim, nota-se que o trabalho possibilitou ao acadêmico confrontar a teoria apresentada com a prática, no caso a organização Office Master Tecnologia. Esta relação, teoria *versus* prática, contribuiu para o enriquecimento teórico do meio acadêmico e empresarial, bem como serviu de avaliação do processo gerencial financeiro do capital de giro da empresa. O estudo de caso também pode ser utilizado como base para mudanças ou avaliações em empresas do mesmo setor.

1.4 Estrutura do documento

O presente estudo foi dividido em sete capítulos, que visam estruturar e facilitar a compreensão do tema e problema do trabalho.

O primeiro capítulo aborda o tema e o problema do trabalho, apresentando sua contextualização, bem como seus objetivos, geral e específicos, e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura a respeito do assunto, destacando-se os conceitos de administração financeira, capital de giro, disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

No terceiro capítulo é descrito como o projeto será realizado, considerando-se a seguinte metodologia: delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

O quarto capítulo descreve a empresa em estudo, sua estrutura organizacional, marketing e recursos humanos.

No quinto capítulo é dada ênfase ao setor financeiro, apresentando-se sua forma de gestão quanto aos seguintes elementos: disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

O sexto capítulo fornece uma avaliação da forma de gestão quanto aos seguintes elementos: disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos. Por fim, são apresentadas propostas de melhoria na gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura a respeito dos objetivos do trabalho, que subsidiará o desenvolvimento do mesmo. Segundo Vergara (1997), o capítulo do projeto referente à fundamentação teórica tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema já realizados por outros autores, oferecendo uma contextualização e consistência à investigação.

Esta é a fase da pesquisa na qual você vai aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantar os pontos de concordância e discordância entre essas várias posições, confrontar as colocações de vários autores entre si, e com suas próprias conclusões, tentar descobrir e entender os determinantes e as conseqüências de cada uma destas posturas, enfim, vai tentar estabelecer a base teórica para a continuação do seu projeto. (TOMANIK, 1994, p.133)

A abordagem teórica apresenta a importância da Administração Financeira para as organizações, concentrando-se na conceituação de capital de giro e sua relevância para a tomada de decisão, objetivo geral da pesquisa. São apresentados os seguintes elementos do processo gerencial financeiro que integram o ambiente da Office Master Tecnologia: disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

2.1 Administração financeira

A crescente complexidade do mundo dos negócios determinou que o responsável pela área financeira desenvolvesse uma visão mais integrativa da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo. O conhecimento restrito às técnicas e os instrumentos da administração financeira já se mostram insuficientes no atual mundo dos negócios, necessitando o executivo de maior sensibilidade relativa a outros valores e informações estratégicos. (ASSAF NETO, 2003)

Para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2001)

Apesar de a maximização da riqueza dos acionistas ser a meta principal, recentemente muitas empresas ampliaram seu enfoque para incluir os interesses dos *stakeholders* da mesma

forma que os acionistas. Os *stakeholders* são grupos como os empregados, clientes, fornecedores, credores e proprietários que têm uma ligação direta com a empresa (GITMAN, 2001)

Diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode ater-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução dos problemas, e é indispensável munir-se de uma visão crítica mais acurada e global da empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro. (ASSAF NETO, 2003)

O processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de Administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E essas decisões, por sua vez, são tomadas com base em dados e informações viabilizados pela Contabilidade, levantados do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa. (ASSAF NETO, 2003)

Horne (1974, apud DURIEUX, 1993, p. 10) afirma que “a análise financeira é uma condição necessária, pré-requisito da tomada de decisões financeiras correlatas”.

Esse processo decisório básico ao sucesso de toda empresa vem assumindo complexidade e riscos cada vez maiores na economia brasileira. Desequilíbrios nas taxas de juros, desajustes de mercado, ausência de poupança de longo prazo, intervenções nas regras de mercado da economia, comportamento das taxas de inflação, desafios do crescimento da economia, entre outros aspectos, vêm exigindo uma capacidade mais questionadora e analítica das unidades decisórias. Conceitos financeiros consagrados em outros ambientes econômicos costumam encontrar enormes dificuldades de adaptação em nossa realidade empresarial, demandando um conjunto de ajustes e reflexões nem sempre seguidos pelo mercado. (ASSAF NETO, 2003)

Assaf Neto (2003, p.29) afirma que uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões financeiras: decisão de investimento – aplicações de recursos – e decisão de financiamento – captações de recursos.

Segundo Hoji (2001, p. 23), todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, são conduzidas para a obtenção do lucro. As funções básicas do administrador financeiro de uma empresa, na visão do autor, são:

- a) análise, planejamento e controle financeiro;
- b) tomadas de decisões de investimento; e

c) tomadas de decisões de financiamentos.

As operações financeiras de uma empresa envolvem tanto aspectos de curto prazo, quanto de longo prazo. As decisões de quais ativos devem ser adquiridos, como estes devem ser financiados e como a empresa deve gerir seus recursos são aspectos a considerar para que haja um melhor aproveitamento de seus recursos. (DACOL, 2002)

A sobrevivência a curto prazo da organização é um pré-requisito para o seu sucesso a longo prazo. Dessa maneira, o capital de giro deve ser administrado eficientemente pelo administrador financeiro, para que a empresa tenha sucesso e consiga realizar seus objetivos. (DURIEUX, 1993)

Segundo Gitman (2001, p. 459), a meta do gerenciamento a curto prazo é administrar cada um dos ativos circulantes da empresa (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoque) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar).

2.2 Capital de giro

A importância da administração do capital de giro para as empresas tem-se acentuado bastante nos últimos tempos, em razão, principalmente, das elevadas taxas de juros praticadas no mercado, do acirramento da concorrência determinado pela abertura de mercado e das políticas de expansão adotadas pelas empresas. (ASSAF NETO, 2003)

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço. (HOJI, 2001)

Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

A circulação do capital de giro não fica restrita ao ativo circulante. Ele circula também pelas contas do passivo circulante. (HOJI, 2001)

A diferença entre o ativo corrente (ativo circulante) e o passivo corrente (passivo circulante) é o capital circulante líquido, ou capital de giro líquido. (HOJI, 2001)

O capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa. Em sentido amplo, o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional. (ASSAF NETO, 2003)

Segundo Oliveira (2002, p. 21), por meio do ciclo operacional é possível estabelecer quanto a empresa precisa de capital de giro para investir em elementos patrimoniais.

Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

Ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro ou capital circulante, representam a porção de investimento que circula de uma forma para outra na condução normal dos negócios. Essa idéia abrange a transição recorrente do caixa para estoques, para duplicatas a receber e de volta ao caixa, que forma o ciclo operacional da empresa. (GITMAN, 2001)

Augustini (1996, p. 37), afirma que a necessidade de capital de giro de uma empresa é determinada em função de seus principais ativos e passivos circulantes operacionais ou de funcionamento, conforme Quadro 1.

Ativo operacional (Aplicações ou usos)	Passivo operacional (Fontes)
Contas a receber	Fornecedores
Estoques	Salários e encargos
Outros	Impostos

Quadro 1: elementos circulantes do balanço patrimonial

Fonte: Augustini (1996, p. 37)

Como regra geral, as decisões financeiras, incluindo aqui aquelas de capital de giro, são baseadas na comparação entre o risco e o retorno. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

Existe um *tradeoff* entre a lucratividade da empresa e seu risco. A lucratividade, nesse contexto, é a relação entre as receitas e custos gerados ao se usar os ativos da empresa em atividades produtivas. Os lucros de uma empresa podem ser aumentados através de aumento das receitas ou diminuição dos custos. Risco, nesse contexto de gerenciamento de financiamento a curto prazo, é a probabilidade de a empresa não ser capaz de pagar suas contas quando elas vencerem. Uma empresa que não consegue pagar suas contas quando elas vencem, pode se tornar tecnicamente insolvente. É geralmente presumido que quanto maior for o capital de giro líquido da empresa, menor o seu risco. (GITMAN, 2001)

Para Kassai *et al* (2000, apud OLIVIERA, 2002, p. 24), não há negócio que não envolva riscos e incertezas. O risco é uma incerteza que não pode ser prevista e avaliada. Deve o administrador reverter a incerteza em risco e o risco em certeza.

O grande desafio de uma empresa na administração do capital de giro é investir em elementos patrimoniais, tendo certeza de que haverá retorno financeiro. (OLIVEIRA, 2002)

2.3 Disponibilidades

A administração eficiente do caixa (disponibilidades) contribui significativamente para a maximização do lucro das empresas. (HOJI, 2001)

A administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades de uma empresa. Por não apresentar nenhum retorno operacional explícito, o saldo de caixa ideal deveria ser nulo. Essa posição extrema, no entanto, é inviável na prática, já que a empresa precisa normalmente manter certo nível de caixa para, entre outras razões, fazer frente à incerteza associada a seu fluxo de recebimentos e pagamentos. (ASSAF NETO, 2003)

Segundo Gitman (2001, p. 493), existem três motivos para se manter saldos de caixa:

- a) motivo das transações: que é fazer pagamentos planejados para itens como materiais e salários;
- b) motivo da segurança: que são saldos mantidos e investidos em títulos negociáveis altamente líquidos que podem ser imediatamente transferidos de títulos para caixa; e
- c) motivo especulativo: que são fundos em excesso, quando satisfeito o motivo de segurança, que podem ser investidos em títulos negociáveis, assim como em instrumentos a longo prazo.

Com o objetivo de alcançar uma visão clara da problemática da administração de caixa e das medidas que podem ser acionadas para um controle eficiente, é interessante estudar, com mais detalhes, o ciclo de caixa de uma empresa. (ASSAF NETO, 2003)

Ciclo de caixa, segundo Gitman (2001, p. 495), é o montante de tempo em que o caixa da empresa está imobilizado entre o pagamento por insumos de produção e a cobrança do pagamento da venda do produto acabado resultante.

Assaf Neto (2003, p. 479) define o ciclo de caixa como o período de tempo existente desde o desembolso inicial de despesas até o recebimento do produto da venda.

Dependendo da amplitude do ciclo operacional e financeiro, a empresa necessita de determinado volume de disponibilidades para sustentar os descasamentos entre os prazos médios de recebimentos das vendas e pagamento de fornecedores. (AUGUSTINI, 1996)

De forma ideal, uma empresa gostaria de ter um ciclo de caixa negativo, onde o período médio de pagamento excede o ciclo operacional. No caso mais freqüente de um ciclo de caixa positivo a empresa precisa ir em busca de estratégias que minimizem o ciclo de caixa sem perder em vendas ou prejudicar crédito no mercado (GITMAN, 2001)

As medidas de controle que podem ser acionadas para uma eficiente administração de caixa, segundo Assaf Neto (2003, p. 480), classificam-se em dois grupos:

- a) medidas de responsabilidade e competência exclusiva de caixa - são as que podem ser implantadas sem que com isso haja interferências nos outros elementos do capital de giro, tais como: maior dinamização nos recebimentos de clientes, emissão e entrega mais rápida de títulos representativos das vendas a prazo, melhor adequação e controle das datas de recebimentos e pagamentos, etc.; e
- b) medidas determinadas por uma política mais ampla da empresa - envolvem alterações diretas nos outros ativos circulantes, tais como: diminuição do prazo de produção, retração nos investimentos em estoques, revisão da política de concessão de crédito adotada, etc.

Hoji (2001, p. 113) afirma que as principais contas patrimoniais operacionais que exercem forte impacto no caixa são:

- a) estoques;
- b) contas a receber; e
- c) contas a pagar.

2.4 Estoques

A administração financeira de estoques garante o recebimento da mercadoria em prazo hábil solicitado pelo cliente e representa as disponibilidades, os valores em moeda corrente da empresa que se encontram em imediata disposição. (SÁ, 1995, apud OLIVEIRA).

Estoque é um ativo circulante necessário que permite que o processo de produção e de venda opere com um mínimo de distúrbios. Da mesma forma que duplicatas (contas) a receber, o estoque representa um investimento significativo para a maioria das empresas. (GITMAN, 2001)

Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

O estoque é um investimento no sentido de que ele exige que a empresa imobilize seu caixa, por conseguinte abrindo mão de certas oportunidades de receitas. Em geral, quanto maiores forem os estoques das empresas, maior serão os investimentos em unidades monetárias e custos necessários. Quando avaliar mudanças planejadas em níveis de estoque, o gerente financeiro deve considerar tais mudanças de um ponto de vista de benefício *versus* custo. (GITMAN, 2001)

São várias as razões que levam ao investimento em estoques. Assaf Neto (SILVA, 1997, p. 143) destaca as seguintes:

- a) tornar o fluxo contínuo. Deste modo mantém-se determinada quantidade como precaução pela possível falha no fornecimento de estoque ou por um pedido extra de um cliente;
- b) características econômicas particulares de cada setor;
- c) política de venda do fornecedor. Por receber descontos por parte do fornecedor para adquirir maior quantidade de matéria-prima, o gestor é incentivado a ter maior comprometimento de recursos em estoques;
- d) perspectiva de um aumento imediato do preço do produto. Neste caso acredita-se que o ganho obtido por comprar na pré-alta mais que compense os custos de estocagem.

Segundo ASSAF NETO (2003, p. 524), é comum pensar que, sendo os estoques ativos “não monetários” e, por princípio, resguardados em sua substância econômica, maiores recursos que venham a ser canalizados para esses itens refletem uma boa política da empresa

em proteção das influências da inflação. No entanto, um processo inflacionário não se apresenta normalmente como um fenômeno isolado, mas como consequência (ou causa) de vários desajustes estruturais da economia. Assim, a propalada tese de investir em estoques, como forma sempre válida de a empresa proteger-se da inflação, requer um estudo bem mais amplo do que a simples constatação da natureza real desses ativos.

Os administradores modernos, independente da sua área de atuação, devem estar conscientes de que o capital de giro investido em estoques possui um custo financeiro, e que poderá afetar o resultado econômico e financeiro da empresa.

Quanto mais rápido o estoque girar, menor o montante que a empresa terá que investir no mesmo para satisfazer sua demanda, minimizando a necessidade de caixa. Daí sua importância na administração financeira: minimizar a necessidade de investimento nesse tipo de ativo, que pode prejudicar o desempenho da empresa. (SANVICENTE, 1991, apud DURIEUX, 1993)

Segundo Hoji (2001, p. 124), o administrador financeiro pode contribuir substancialmente para manter o mais baixo possível o nível de estoques sem, contudo, prejudicar as atividades normais da empresa, evidenciando os valores e tempo de permanência dos estoques em cada fase de produção, por meio de um eficiente controle gerencial.

Uma administração de estoques adequada procura fazer com que nunca ocorra perda de vendas devido à falta de mercadorias, bem como não deixa que ocorra um excesso do mesmo, acarretando vários custos para a empresa. (DURIEUX, 1993)

Analisando as vantagens de possuir estoques, deve-se compará-las com seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção. A decisão de quando e quanto comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

A administração dos estoques reside no fato da empresa imobilizar recursos financeiros em itens que não apresentam uma liquidez como a do disponível e dos valores a receber. (ZDANOWICZ, 1992, apud DURIEUX, 1993)

2.5 Contas a receber

As contas a receber, por representarem recursos financeiros devidos à empresa, decorrentes da venda de produtos, merecem atenção por parte dos administradores.

Berti (1999, apud OLIVEIRA, 2002) conceitua valores a receber como direitos a receber dos clientes, num determinado período de tempo, correspondente à prestação de serviços ou venda de produtos, normalmente retornados por meio de dinheiro.

Segundo Zdanowicz (1992, apud DURIEUX, 1993), as contas a receber referem-se às contas correntes, créditos parcelados, contratos de venda a prazo e de venda condicionada. Assim as vendas a prazo dão origem aos valores a receber pela empresa.

A venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É bastante comum o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior à venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumentam o volume de vendas e, conseqüentemente, o lucro. As vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade. (HOJI, 2001)

Duplicatas (contas) a receber representam a extensão de crédito da empresa para seus clientes. Ao manter seu caixa imobilizado em duplicatas a receber, a empresa perde o valor do dinheiro no tempo e corre o risco de não ser capaz de receber as importâncias que lhe devem. Como resultado de incorrer nesses custos, a empresa pode ser competitiva, atrair e manter clientes, assim como manter e aumentar suas vendas e lucros. (GITMAN, 2001)

Financeiramente, a venda a prazo deve ser enfocada como um investimento a ser realizado pelo vendedor, com determinado nível de liquidez, risco e rentabilidade e para dado volume de investimento. (ASSAF NETO; SILVA, 1997)

Antes de se efetivar a venda para um novo cliente, deve ser feita uma análise minuciosa e criteriosa de seus dados cadastrais. Venda a prazo efetuada sem os devidos cuidados tem grande possibilidade de se tornar um “valor não recebível”. (HOJI, 2001)

A seleção de crédito de uma empresa envolve decidir até que ponto conceder o crédito para um cliente e quanto crédito conceder. (GITMAN, 2001)

Essa seleção, segundo Hoji (2001, p. 130), pode ser feita com base em técnica conhecida como “5 Cs”, que se referem aos seguintes aspectos:

- a) caráter: é o item mais importante na análise de crédito. Apesar do alto grau de subjetividade, é muito importante, porque vai depender da sua integridade ética (honestidade) para saldar compromissos financeiros. O levantamento de dados históricos pode auxiliar na avaliação do caráter;

- b) **capacidade**: a firme determinação de pagar (caráter) não terá validade se o cliente não tiver capacidade de saldar seus compromissos financeiros. O potencial de o cliente saldar seus compromissos financeiros pode ser obtido por meio da análise das demonstrações financeiras e informações financeiras adicionais. Outro grupo de informações que deve ser analisado é o setor em que atua a empresa, a situação atual e a perspectiva do setor, os concorrentes e a tecnologia utilizada pela empresa;
- c) **capital**: a análise da estrutura econômica e financeira propicia o conhecimento do nível de solidez financeira da empresa. A análise da necessidade líquida de capital de giro evidencia, com bastante clareza, quanto a empresa precisa de capital para financiar suas operações;
- d) **collateral**: palavra em inglês que significa garantia. É utilizado para contrabalançar ou reforçar a fragilidade de um ou mais “Cs” dos quatro outros itens. Pode ser representado por ativos tangíveis ou ativos financeiros, desde que cubram o período de crédito concedido; e
- e) **condições**: as condições econômicas atuais e o cenário econômico em que a empresa estará inserida devem ser avaliados em conjunto com o ramo de atividade em que ela atua.

O analista de crédito geralmente dá uma atenção especial aos dois primeiros “Cs” - caráter e capacidade -, pois eles representam as exigências mais básicas para se estender o crédito. Os últimos três “Cs” - capital, collateral e condições - são importantes ao se estruturar o acordo de crédito e tomar a decisão final de crédito, a qual é também afetada pela experiência e o julgamento do analista de crédito. (GITMAN, 2001)

Segundo Gitman (2001, p. 518), o administrador financeiro pode controlar duplicatas a receber através do estabelecimento e gerenciamento de uma política de crédito e uma política de cobrança.

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança de crédito. (ASSAF NETO; SILVA 1997)

A política de crédito, conforme Hoji (2001, p. 132), trata dos seguintes aspectos: prazos de crédito, seleção de clientes e limite de crédito.

O estabelecimento de uma política de crédito, segundo (ASSAF NETO, 2003, p. 501), envolve, basicamente, o estudo de quatro elementos:

- a) análise dos padrões de crédito: no processo de análise de risco, a empresa deve fixar os requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito;
- b) prazo de concessão de crédito: refere-se ao período de tempo que a empresa concede a seus clientes para pagamento das compras realizadas;
- c) desconto financeiro por pagamentos antecipados: pode ser definido como um abatimento no preço de venda efetuado quando os pagamentos das compras realizadas forem feitos à vista ou a prazos bem curtos;
- d) políticas de cobrança: são definidas pelos vários critérios possíveis de ser adotados por uma empresa, visando ao recebimento, na data de seus vencimentos, dos diversos valores a receber.

Segundo Hoji (2001, p. 134-135), a política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para, posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança, ou vice-versa. O administrador financeiro deve estar atento para evitar eventuais abusos praticados por outras áreas, principalmente comerciais, por meio de políticas de crédito e cobrança claramente definidas.

2.6 Contas a pagar

Segundo Gitman (2001, p. 471), contas a pagar é fonte espontânea de financiamento de negócios a curto prazo; são passivos resultantes de serviços, cujo pagamento não foi feito ainda. Os itens mais comuns que são acumulados por uma empresa são os salários e os impostos.

Oliveira (1998, apud OLIVEIRA, 2002, p. 47) descreve valores (contas) a pagar como o agrupamento de contas que indicam despesas incorridas, mas não pagas, ou seja, todas as obrigações que a empresa obtém por um período de tempo.

A empresa não quer somente pagar suas contas o mais tarde possível, mas também atrasar a disponibilidade dos fundos para os fornecedores e empregados, uma vez que o pagamento foi liberado – em outras palavras, maximizar o *float* de pagamento. (GITMAN, 2001)

2.7 Financiamentos

Às vezes, as empresas encontram-se em dificuldades para captar recursos próprios para a aplicação monetária em determinados elementos patrimoniais. Por intermédio do capital de terceiros, as empresas também podem optar por estas alternativas de financiamentos. (OLIVEIRA, 2002)

A estrutura de capital deve ser composta por fontes de longo prazo e permanentes, mas nem sempre essas fontes estão disponíveis, o que obriga empresas a financiarem suas atividades com recursos de curto prazo. (HOJI, 2001)

As fontes de financiamento a curto prazo, segundo Gitman (2001, p. 471-482), podem ser sem garantia ou com garantia (financiamentos a curto prazo obtidos dando como garantia ativos específicos). As duas fontes principais de financiamentos a curto prazo sem garantia são os bancos e os *commercial papers*. Os principais fornecedores de empréstimos a curto prazo com garantia para empresas são bancos comerciais e financeiras. Ambas instituições lidam com empréstimos a curto prazo com garantia preferencialmente através de duplicatas a receber e estoque.

Assaf Neto (2003, p. 551) afirma que as operações financeiras disponíveis para suprir as necessidades circulantes são desenvolvidas basicamente no mercado de crédito, que tem como objetivo suprir a demanda por recursos de curto (e médio) prazo da economia, sendo constituído por todas as instituições financeiras bancárias ou monetárias (bancos comerciais). As modalidades básicas de crédito concentram-se no desconto de notas promissórias e de duplicatas. A operação de fomento comercial (*factoring*) também se constitui num suporte financeiro importante principalmente para as pequenas e médias empresas.

Hoji (2001, p. 200-204) divide as fontes de capital de terceiros em financiamentos e empréstimos em moeda nacional e em moeda internacional. Os financiamentos em moeda nacional mais comuns são: empréstimos para capital de giro, desconto de títulos, *hot money*, conta garantida, *factoring*, debêntures e recursos do BNDES. Já os financiamentos em moeda estrangeira mais comuns são: adiantamento sobre contratos de câmbio, resolução 63, financiamento de importação, *export note* e eurobônus.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 468), o capital de giro classifica-se em permanente (ou fixo) e sazonal (ou variável). A parte fixa é determinada pela atividade normal da empresa, e seu montante definido pelo nível mínimo de necessidade de recursos demandados pelo ciclo

operacional em determinado período. O capital de giro sazonal, por sua vez, é determinado pelas variações temporárias que ocorrem normalmente nos negócios de uma empresa.

De acordo com a abordagem pelo equilíbrio tradicional, o ativo permanente e o capital de giro permanente são financiados também por recursos de longo prazo (próprios ou de terceiros). As necessidades sazonais de capital de giro, por sua vez, são cobertas por exigibilidades de curto prazo. Um aspecto de risco dessa abordagem refere-se a uma possível retração nas disponibilidades de empréstimos de curto prazo. Evidentemente, ocorrendo alterações nas necessidades sazonais em níveis mais significativos, a empresa poderá encontrar dificuldades de captar recursos circulantes no mercado, o que viria a prejudicar sua liquidez. Mesmo que os obtenha, poderá ainda contratá-los a custos mais elevados, o que onerará sua rentabilidade. No entanto ao adotar essa abordagem compensatória, a empresa não teria recursos dispendiosos aplicados em itens sem nenhum retorno.(ASSAF NETO, 2003)

Uma postura de minimização do risco, conforme Assaf Neto (2003, p. 470), pode ser adotada por uma abordagem conservadora para o financeiro do capital de giro. Nessa composição mais extrema e de pouca aplicação prática, a empresa encontra-se totalmente financiada por recursos permanentes, inclusive suas necessidades sazonais de fundos. O risco é colocado em níveis mínimos em razão de a empresa não necessitar utilizar sua capacidade de captação de recursos a curto prazo, a qual seria acionada somente para atender a necessidades financeiras inesperadas. O custo dessa abordagem seria bem elevado, em razão da preferência por créditos a longo prazo e da ociosidade desses recursos em vários períodos.

Outras formas de composição do financiamento do capital de giro podem, evidentemente, ser estabelecidas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, descrevendo como o projeto foi realizado. A definição do tipo de projeto mais apropriado foi feita partindo-se dos seus objetivos. Segundo Gil (1994, p.27) “pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir conhecimento”. Um método, conforme Tomanik (1994), é uma seqüência de procedimentos, mais ou menos padronizada, que é eficaz para a realização de determinado tipo de investigação. Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. (RICHARDSON, 1999)

As considerações metodológicas seguem o modelo de Roesch (1999, p. 125-126): delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa, segundo Roesch (1999, p.126), determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Em uma pesquisa, pode-se fazer o uso da abordagem qualitativa ou quantitativa, de acordo com o tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados. (CHIZZOTTI, 2001)

Neste estudo da avaliação da gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia optou-se por uma abordagem qualitativa, apropriada a uma fase exploratória da pesquisa ou para melhorar a efetividade de um programa ou plano. (ROESCH, 1999)

O trabalho foi delineado a partir da metodologia de um estudo de caso, pois se trata da análise de uma organização específica, o que permite ao pesquisador aprofundar-se em uma ou poucas unidades, fornecendo um conhecimento detalhado da realidade pesquisada. (GIL, 2002)

Chizzotti (2001) afirma que o estudo de caso é uma caracterização abrangente, por meio de dados coletados e registrados de um caso particular, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

O estudo de caso, de acordo com Yin (1981, apud ROESCH, 1999, p. 155), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

O estudo de caso volta-se à realidade objetiva, investigando e interpretando os fatos sociais que lhe dão contorno. Propõe a exploração e aprofundamento dos dados, para a transcendência da realidade investigada, ao submetê-los a referências analíticas mais complexas. É usado quando se deseja analisar situações concretas nas suas particularidades.

Segundo Vergara (1997), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo.

De acordo com Bruyne (1977, p.225) o estudo de caso consiste em reunir informações “tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Segundo Triviños (1987, p.111) o grande valor do estudo de caso está no fato de este “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Para atingir os objetivos do trabalho, é fundamental que se definam a área de análise, a coleta de dados e a análise dos dados.

3.2 Definição da área

Para um estudo de caso, o pesquisador deve delimitar a área de estudo, ou seja, sua abrangência. Segundo Gil (1991), ele deve usar certa dose de intuição para ver se os dados são suficientes para buscar uma compreensão geral do objeto de estudo.

Este estudo refere-se à análise da Office Master Tecnologia Ltda. quanto a sua gerência financeira, considerando-se os seguintes tópicos: disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos; integrantes do processo gerencial do capital de giro.

3.3 Plano de coleta de dados

A coleta de dados no estudo de caso pode ser feita por meio de diversos procedimentos, sendo os mais comuns, segundo Gil (1999, p. 122), a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Yin (2001, p. 105) afirma que as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados primários, na forma de observações dos fatos, assim como a coleta de dados secundários, são algumas das técnicas auxiliares no aprofundamento do estudo de caso.

Segundo Mattar (1999, p. 134) “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. “O método comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, para a obtenção dos dados desejados”. (MATTAR, 1999)

Segundo Lakatos (& Marconi, 1991, p. 107), a técnica de observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

Os dados primários da pesquisa foram obtidos por intermédio da comunicação, questionando-se o sócio-proprietário, e da observação participante do acadêmico, que é funcionário da empresa em estudo.

Forster (1994, apud ROESCH, 1999, p. 166) argumenta que documentos têm um valor em si mesmo e que sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro. As principais fontes de pesquisa histórica são documentos, que podem ser tanto primários como secundários. (PATMORE, 1998, apud ROESCH, 1999)

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. (MATTAR, 1999)

Os dados e as informações coletados foram obtidos por meio de dados secundários, em documentos, registros em arquivo, fontes históricas e pesquisa bibliográfica, objetivando dar estrutura capaz de fornecer informações efetivas para a análise do estudo. Será utilizada uma extensa bibliografia, principalmente livros sobre administração financeira e do capital de giro,

sites da Internet sobre o assunto e documentos relatando a gerência financeira da Office Master Tecnologia Ltda.

A coleta de dados financeiros, junto a empresa terceirizada responsável pela contabilidade da Office Master Tecnologia, não foi possível de ser realizada, limitando o estudo às informações constantes nos relatórios internos da organização.

Os dados utilizados contribuíram para a elaboração da revisão teórica, e dados empíricos sobre a organização pesquisada.

3.4 Plano de análise de dados

A coleta de dados consiste numa ferramenta que permite levantar dados, sendo uma condição necessária a permear todo o estudo do pesquisador, deste modo de vital importância para o sucesso da pesquisa. (ALVAREZ, 1990)

Após a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma quantidade enorme de conceitos e visões referentes ao problema de pesquisa estudado, os quais terá de organizar para depois poder interpretá-los.

Há que se organizar o material recolhido, partindo de um quadro teórico que o referencie e que estimule a ultrapassagem dos dados imediatamente apreendidos da realidade social investigada, levando à sua inserção numa visão de globalidade. São atitudes investigativas que possibilitam dirigir os dados para a perspectiva de generalizações (DINIZ, 1999, p. 55)

A análise e interpretação dos resultados e as conclusões devem evidenciar as conquistas alcançadas com o estudo, indicar as limitações e reconsiderações, apontando a relação entre os fatos verificados e a teoria. (LAKATOS, 1991)

Desta forma, ao realizar a análise e avaliação dos dados obtidos, através de técnicas e métodos demonstrados, tem-se condições de realizar uma aproximação da teoria estudada com a prática observada, buscando avaliar e propor alternativas para a Gestão Financeira do Capital de Giro da Office Master Tecnologia.

Para realizar a análise dos dados coletados, reuniram-se todas as informações obtidas, confrontando-as com a teoria pesquisada. Com o objetivo de elucidar e aprofundar mais o assunto, o trabalho foi dividido em cinco categorias de análise: aplicações, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

4 A EMPRESA

Neste capítulo é apresentada a empresa em estudo, sua estrutura organizacional, marketing e recursos humanos.

4.1 Histórico

A empresa Office Master Tecnologia Ltda., em atividade desde outubro de 2001, surgiu de uma idéia empreendedora, amadurecida em sala de aula pelos seus fundadores Diogo Karam Kleinübing e Gustavo Gutierrez, na época estudantes de Administração com Habilitação em Gestão da Informação, no Centro de Educação Superior – ÚNICA. Vislumbrou-se a possibilidade de abrir uma empresa virtual, que tivesse como foco o atendimento e entrega personalizados para o mercado corporativo, através de um canal de distribuição diferenciado – internet e telefone. Assim, os custos da empresa seriam menores que os dos concorrentes com lojas físicas instaladas em shoppings ou outros pontos da cidade, principalmente em termos de estoques. Isso permitiu um investimento inicial maior em marketing para divulgação, possibilitando praticar preços e condições mais competitivos e atraentes.

A Office Master Tecnologia Ltda. é uma microempresa que comercializa suprimentos de diversos segmentos para escritórios. Sua visão é “ser uma empresa virtual referência no mercado de suprimentos para escritório, destacando-se por sua rapidez, segurança, facilidade e ética, servindo de exemplo a outras empresas do setor”.

A missão da empresa consiste em “comercializar suprimentos para escritórios buscando surpreender as expectativas de nossos clientes, promovendo contribuições para a sociedade e lucros para os acionistas”.

Com o intuito de transmitir a idéia da facilidade das compras na Office Master e da grande linha de produtos que a empresa trabalha, sugere-se como slogan: “do clips ao chip, em um só clic”.

Por tratar-se de uma empresa virtual, cujo escritório está localizado em uma sala de propriedade de um dos sócios, os custos da empresa acabam sendo menores que os dos concorrentes com lojas físicas instaladas em shoppings ou outros pontos da cidade, o que

viabiliza preços mais acessíveis. Apesar de possuir um canal de distribuição diferenciado, o que poderia encarecer o preço final dos produtos, seus preços acabam ficando na média oferecida pelo mercado.

Sua fonte de receitas deve-se principalmente à ampla carteira de clientes corporativos, que se mantêm fiéis à empresa, realizando suas compras com frequência e em grandes volumes.

4.2 Localização e estrutura organizacional

A Office Master está sediada no Centro Empresarial Florianópolis, na Avenida Osvaldo Rodrigues Cabral, 1570 - Sala 221, Florianópolis - Santa Catarina. O atendimento é realizado pelo site www.officemaster.com.br (ANEXO 1) ou pelo telefone 225-5522.

Sua infra-estrutura física é composta por um escritório, localizado em local privilegiado na cidade de Florianópolis, dotado de segurança altamente especializada. Divide-se em seis ambientes, equipados das seguinte maneira:

- a) Recepção: computador com acesso à Internet, mesa, cadeiras, fax, telefone, impressora fiscal e balcão;
- b) Estoque: prateleiras articuladas contendo os produtos com maior giro (mais vendidos);
- c) Despensa: frigobar, balcão, materiais de higiene e alimentos;
- d) Banheiro: pia e assento;
- e) Ilha de trabalho (baías): três computadores com acesso a Internet, scanner de mesa, impressora, armário e balcão; e
- f) Sala da chefia e de reuniões: mesa de reuniões, armário, quadro negro, mesa, computador e telefone.

Possui um servidor de Internet próprio, fornecido pela empresa Intercorp, onde ficam armazenados todos os bancos de dados e informações relativas ao negócio, bem como e-mails dos colaboradores e sócios-proprietários.

4.3 Recursos humanos

A empresa é administrada por seus dois sócios-proprietários, ambos formados em Administração com Habilitação em Gestão da Informação, pelo Centro de Educação Superior – ÚNICA. Diogo Kleinübing, com uma experiência de 5 anos na criação de websites, é o responsável pela atualização e manutenção do site da empresa, bem como da sua administração estratégica e operacional. Gustavo Gutierrez, proprietário de uma loja de informática, responde pela parte de produtos e pela administração estratégica da empresa.

A empresa conta ainda com outros dois colaboradores, Leonardo Camargo Momm, formando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e responsável pela gestão financeira e de estoques da empresa, e Luiz Carlos Padilha, vendedor experiente no ramo de informática que cuida das vendas e do relacionamento com clientes e fornecedores.

A jornada de trabalho é de 8 horas diárias para o setor de vendas, recebendo mensalmente um salário fixo de R\$ 800,00 mais gratificações, e de 4 horas diárias para o setor financeiro, sendo o salário fixado em R\$ 300,00 mensais. Os dois sócios-proprietários, havendo lucro, dividem-no entre si, reinvestindo na empresa quando necessário.

Cabe ao Gerente Administrativo o comando e o controle das operações da empresa, bem como as estratégias a serem adotadas visando o alcance dos objetivos definidos. A política de preços e salários também é de responsabilidade desta gerência. O relacionamento com os clientes e o marketing empresarial fazem parte das incumbências deste gerente. É ele o responsável direto pelo funcionamento diário da empresa, acompanhando todas as movimentações feitas, propondo alterações, fixando metas, enfim, administrando o negócio.

Ao Gerente Financeiro são atribuídas as funções de controle de contas a pagar e contas a receber, estoques, aplicações e financiamentos. Além desta parte mais técnica, deve o mesmo buscar alternativas que aumentem a liquidez e rentabilidade do empreendimento, através da análise destas categorias e de estudos financeiros mais apurados.

Quanto ao responsável pelas vendas e contato com clientes, suas atribuições são: atendimento a clientes e fornecedores, manutenção dos estoques, análise junto ao Gerente Financeiro da concessão de prazos e descontos a clientes e fornecedores, ouvir os clientes procurando captar suas necessidades, dúvidas, reclamações e/ou sugestões, busca de novos produtos, novos fornecedores e novos clientes, enfim, todas as variáveis relacionadas aos clientes e a sua fidelização, através da satisfação de suas necessidades e encantamento.

Por tratar-se de uma microempresa, com número reduzido de funcionários, a comunicação flui com rapidez e eficiência. Há uma certa liberdade para manifestar opiniões, sugestões e críticas. Semanalmente ocorrem reuniões na empresa visando avaliar a prática vigente, através da opinião de todos, buscando a melhoria contínua. O bom relacionamento entre os funcionários, aliado ao perfil empreendedor de seu administrador e à jovialidade de sua equipe gerencial, torna o ambiente de trabalho agradável e estimulante.

Além da remuneração fixa do responsável pelas vendas, há uma remuneração variada, proporcional às vendas realizadas, que gera uma maior motivação ao funcionário na execução das suas tarefas.

A empresa também se propõe a custear eventuais despesas de seus funcionários com treinamentos, programas de aperfeiçoamento, seminários, relacionados com o foco do negócio.

4.4 Marketing

Com a globalização, associada ao crescente avanço tecnológico, as empresas passaram a ter acesso mais rápido e fácil às informações, vislumbrando um mercado virtual promissor.

A crescente informatização dos escritórios torna o mercado de suprimentos vantajoso e atraente. As empresas, cada vez mais, dependem da tecnologia, necessitando de peças e insumos para seus computadores e impressoras. Não se trata de um mercado de produtos que os consumidores comprem para satisfazer desejos pessoais, por simples consumismo, mas sim de insumos necessários no dia-a-dia para o funcionamento do negócio.

O principal segmento de mercado atendido pela Office Master é o de clientes corporativos. Entretanto, devido aos bons preços e condições da linha de informática, têm conquistado também clientes não-corporativos. Estes clientes são importantes para a empresa, parte pela sua participação no faturamento da empresa, parte porque levam o nome da empresa à frente, sendo importantes na propaganda “boca-a-boca” que acaba atingindo novos clientes corporativos.

Por causa da estratégia da empresa em atender poucos clientes, mas de maneira eficiente para conquistá-los a longo prazo, a empresa não realiza muitas campanhas de propaganda. A divulgação é feita através de visitas a clientes potenciais e através do relacionamento pessoal dos seus sócios com proprietários de outras empresas. No entanto, a empresa realiza desde o início das suas operações uma campanha de rádio, na Jovem Pan FM. Apesar de ser um pouco

contraditória com relação ao público-alvo, a empresa decidiu realizar esta campanha de massa para ajudar a fixar a marca da empresa, devido ao preço reduzido oferecido pela rádio, realizando uma parceria no formato de permuta entre as empresas.

A empresa também possui folders que apresentam suas características, sua linha de produtos e explicam como é realizada a compra através do seu site na Internet. A distribuição destes folders é feita de forma individual, em visitas de funcionários da Office Master às empresas.

O preço para a Office Master é um de seus diferenciais competitivos, isto porque a empresa possui custos fixos muito baixos. Por ser uma empresa virtual, ela não necessita de um ponto bem localizado, cujo aluguel representaria uma despesa considerável, e seu quadro de funcionários é extremamente reduzido. Assim, sua margem de lucro pode ser reduzida, proporcionando bons preços aos clientes. Em geral, a margem da empresa é 5% menor do que a da concorrência. Isso não significa que a empresa tenha preços melhores em todos os seus produtos, uma vez que outras empresas têm um poder de barganha maior com os fornecedores, o que reduz seus preços de custo e conseqüentemente seu preço final.

Outro fator que influi nos preços é o fato da empresa possuir estoque mínimo. Assim, quando ocorre algum reajuste de preços por parte dos fornecedores, os concorrentes com estoque conseguem manter seu preço reduzido por mais tempo, enquanto a Office Master é obrigada a ter seu preço imediatamente reajustado.

A empresa não possui uma política de descontos pré-estabelecida. Os preços são os mesmos para todas as formas de pagamento. Atualmente os clientes podem realizar seus pagamentos das seguintes formas:

- a) À vista;
- b) Até 28 dias, em cheque ou boleto bancário; ou
- c) Em 1 + 1, em cheque ou boleto bancário.

Estas formas de pagamento a prazo não estão disponíveis a todos os clientes. Somente após análise de crédito e/ou fidelidade nas compras é que a empresa concede estas opções de compras. Não existe um critério padrão na decisão de quando a empresa adquire o direito de comprar a prazo, trata-se de uma decisão tomada eventualmente pela direção da empresa, de acordo com o pedido do cliente para facilitar seu pagamento.

4.4.1 Produtos

A Office Master oferece aos seus clientes uma grande linha de produtos para escritórios, atuando como revenda das principais marcas, podendo ser divididos em três grandes linhas: informática, papelaria e suprimentos para copa.

Na área de informática são comercializados produtos relacionados a computadores, sendo que a maior concentração das vendas está nos cartuchos de tintas para impressoras, tanto das marcas originais quanto de produtos similares, com custo reduzido em relação aos originais. Além disso, a empresa trabalha com peças para computadores, bem como a venda de computadores completos e periféricos.

A área de papelaria é uma linha de menor lucratividade, uma vez que em geral são produtos de custo muito baixo, não tendo grande representatividade no faturamento da empresa. Entretanto, são continuamente utilizados por escritórios, sendo assim importante comercializá-los, para que a empresa possa chegar à sua meta de tornar-se fornecedor de todos os produtos que os escritórios demandam.

Os suprimentos de copa foram posteriormente integrados ao quadro de produtos comercializados pela empresa e compreendem copos plásticos, mexedores para café, além de produtos como açúcar e café.

Com esta linha de produtos, a empresa está cada vez mais procurando conquistar clientes corporativos, por trazer uma solução cada vez mais completa no fornecimento de produtos consumidos por empresas.

A empresa possui em seu escritório um estoque dos produtos mais vendidos. Produtos pedidos e que não estejam em estoque são imediatamente solicitados aos fornecedores. Como alguns destes fornecedores também estão localizados em Florianópolis, certos pedidos sob encomenda conseguem ser entregues no mesmo dia útil, demais pedidos levam em média um dia útil para serem entregues.

Todos os produtos oferecidos pela Office Master atendem aos requisitos mínimos de qualidade e conformidade com as normas e regulamentos técnicos exigidos. Há um controle, ainda que primitivo, da validade e obsolescência dos produtos, procurando manter em estoque produtos atualizados e em plena condição de uso.

A empresa trabalha com fornecedores e representantes conhecidos no mercado, o que atesta a qualidade e confiabilidade de seus produtos, sendo a maioria proveniente de marcas já consagradas no mercado e conhecidas pelos clientes.

Além da terceirização do serviço de entrega, via motoboy, a Office Master busca fazer parcerias com seus fornecedores, visando manter a qualidade no atendimento com a pronta entrega dos pedidos e a manutenção dos estoques mínimos necessários ao atendimento das necessidades. Estas parcerias proporcionam à empresa, além do fornecimento rápido e seguro dos produtos, prazos e preços flexíveis, o que permite uma certa flexibilidade na política de preços praticada.

4.4.2 Mercado

A Office Master é uma empresa totalmente voltada para entregas. Nenhuma venda é efetuada necessariamente com o cliente visitando o espaço físico da empresa, como nas lojas convencionais do setor. Todos os pedidos são feitos pela internet ou pelo telefone, e entregues para o cliente no endereço por ele fornecido.

As entregas são feitas em grande parte por motoboys terceirizados, já que boa parte dos produtos vendidos são de pequeno porte físico. Produtos maiores são entregues por funcionários da empresa com veículos próprios. Os motoboys terceirizados são chamados no momento em que alguma entrega é necessária e não há contrato com nenhuma empresa para a realização deste serviço. Os preços do frete variam de acordo com a região da entrega, sendo R\$ 3,50 para o centro de Florianópolis e podendo chegar à R\$ 16,00 para as regiões mais afastadas do centro.

A empresa atende todas as regiões do Brasil, mas seu foco está centrado em Florianópolis e São José, onde as entregas podem ser feitas via motoboys. Para as regiões fora da Grande Florianópolis as entregas são realizadas via correio.

O mercado de suprimentos para escritório, mais especificamente produtos de informática, é sensível a aspectos como preços, prazos, formas de pagamento e produtos similares. Com o intuito de evitar possíveis perdas causadas por esta sensibilidade, a empresa procura manter preços competitivos, acessíveis e/ou na média praticada pelos concorrentes, concede prazos que podem chegar a 28 dias para pagamento, disponibiliza várias formas de pagamento, desde dinheiro até boletos bancários, e oferece, além dos produtos originais, produtos similares, com preços inferiores, mas qualidade semelhante.

É importante ressaltar o ótimo mercado que se tornou a cidade de Florianópolis, devido ao crescimento na quantidade de pequenas e médias empresas, público-alvo da empresa. Além disso, a alta taxa de concentração dessas empresas em um pequeno raio proporciona um serviço eficiente de entrega para a maioria destas empresas.

O diferencial competitivo da empresa está pautado em quatro aspectos principais:

- a) rapidez: sendo uma loja virtual, seu planejamento e logística estão voltados para garantir a máxima eficiência de suas entregas através de motoboys (Grande Florianópolis) ou pelo correio via Sedex (outras localidades);
- b) facilidade: todo o site foi elaborado de forma a proporcionar aos clientes extrema facilidade na efetuação das compras, bem como ao acesso às informações. Para clientes sem internet, a empresa atende pelo telefone 225-5522;
- c) segurança: a tecnologia empregada oferece 100% de segurança nas transações efetuadas pelos clientes. Nenhum dado trafega pela rede sem ser encriptado, utilizando os melhores algoritmos disponíveis no mercado. O pagamento pode ser efetuado através de depósito em conta, boleto bancário ou no ato da entrega (para entregas via motoboy);
- d) economia: além de proporcionar aos clientes uma economia de tempo, oferece também economia de preço na grande variedade de produtos ofertados.

5 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

O presente capítulo trata, especificamente, do setor financeiro da empresa, área de estudo da pesquisa, detalhando a administração financeira do seu capital de giro, bem como sua gestão de disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

5.1 Administração financeira do capital de giro

A administração financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia é feita por um funcionário, responsável pela manutenção da liquidez e rentabilidade da empresa, proporcionando lucro aos proprietários, sem ficar inadimplente, nem endividada.

O controle contábil, por não ser foco da empresa e requerer conhecimentos específicos, é feito pela firma terceirizada Tecplan, especializada em contabilidade empresarial. Desta forma, os administradores têm como dispensar sua atenção especificamente ao negócio da empresa, não deixando de cumprir com suas obrigações fiscais.

O controle financeiro é feito por meio de um sistema gerencial especialmente desenvolvido para a empresa. Trata-se de um sistema informatizado, acessado via Internet, denominado *weboffice*, através do qual pode-se gerir, dentre outras, as seguintes categorias: disponibilidades, contas a pagar (ANEXO 6), contas a receber (ANEXO 5), estoques (ANEXO 4) e financiamentos.

O fluxo de caixa (ANEXO 2) representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar a cada momento a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. O *weboffice* permite a visualização do fluxo referente às três principais contas da Office Master:

- a) Banco do Brasil: conta onde são feitos e recebidos os pagamentos na forma de boleto e depósito em conta;
- b) Bradesco: conta na qual são efetuados e recebidos pagamentos em cheque; e
- c) dinheiro: conta que controla a entrada e saída de dinheiro do caixa da empresa.

É possível, por intermédio deste sistema, apresentar o fluxo de caixa unificado (ANEXO 3), contendo a evolução das entradas e saídas das três contas em conjunto.

O *weboffice* também permite ao administrador verificar, a qualquer momento, a situação do seu balanço patrimonial (ANEXO 7), fornecendo dados a respeito das perdas e lucros da empresa no decorrer do mês. Fornece também o detalhamento mensal das vendas (ANEXO 8), bem como o custo das mercadorias vendidas (CMV), além das principais despesas (impostos, telefone, entre outros), permitindo uma análise situacional da liquidez e rentabilidade do negócio.

Através destas análises, pode-se definir metas, estipular novos objetivos, alterar preços e prazos, enfim, adaptar a empresa acompanhando as mudanças no mercado. Tendo esta flexibilidade é possível buscar um certo equilíbrio fiscal, facilitando a tomada de decisão em meio a um ambiente turbulento.

A principal meta financeira da empresa é atingir o equilíbrio de suas finanças, que pode ser alcançado com um maior controle do seu capital de giro.

5.2 Gestão das disponibilidades

A administração de caixa (disponibilidades) visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar as atividades da empresa. Não alcançando esta liquidez, corre-se o risco de ficar inadimplente, perdendo as vantagens adquiridas junto aos fornecedores, endividando-se, sendo mau vista pelo mercado e tendo que recorrer a empréstimos, que na maioria das vezes são onerosos à empresa.

O controle das disponibilidades da Office Master é realizado através do software *weboffice*, que permite o acompanhamento do fluxo de caixa através de quatro relatórios principais: pagamentos, recebimentos, estoques e fluxo de caixa. Por meio deste controle é possível prever eventuais faltas de caixa para cumprir com suas obrigações, permitindo antecipar-se, buscando alternativas para a obtenção de recursos, mantendo-se a liquidez e evitando o endividamento.

Os pagamentos são listados a partir da data atual por ordem de vencimento, havendo pagamentos pendentes também são apresentados. O sistema permite listar os pagamentos por: tipo (compra de mercadoria, impostos, salários, entre outros), data (lançamento ou pagamento), mês e ano. Este relatório compreende os seguintes dados: se foi pago ou não, nome do fornecedor, valor a ser pago, tipo da despesa, número da compra, data de entrada e vencimento.

Por meio do sistema é possível consultar os detalhes de cada pagamento, ou seja, os produtos ou serviços adquiridos, a forma de pagamento e os dados do fornecedor, bem como o prazo concedido para o pagamento. Estas informações permitem, além do controle das contas a pagar, verificar de quais fornecedores pode-se obter prazos maiores, evitando a falta de recursos em caixa.

Os recebimentos são listados a partir da data atual, por ordem de recebimento, havendo contas a receber atrasadas também são apresentadas. O sistema permite listar os recebimentos por data (lançamento ou recebimento), mês e ano. Este relatório compreende os seguintes dados: se foi pago ou não, nome do cliente, valor a ser recebido, forma de pagamento (dinheiro, cheque, boleto ou depósito), número da nota fiscal, número da venda (gerado no sistema), data de entrada e vencimento.

Por meio do sistema é possível consultar os detalhes de cada recebimento, ou seja, os produtos ou serviços vendidos, a forma de pagamento e os dados do cliente, bem como o prazo concedido para o recebimento. Além do controle das contas a receber, estas informações permitem verificar de quais clientes pode-se obter prazos maiores, evitando a falta de recursos em caixa.

A descrição dos estoques contém os seguintes campos: nome do produto, quantidade estocada, preço de venda atualizado, preço promocional, último preço de custo, preço total de venda e custo total do produto em estoque. É possível também verificar os detalhes do produto: nome, código, preço de venda, custo, data de validade, entre outros. Ao final é apresentado o total do ativo imobilizado em estoque, bem como uma aproximação do valor total (receita) gerado pela venda de todos os produtos em estoque. Este controle permite verificar quanto do ativo da empresa está sendo mantido imobilizado em estoque.

O fluxo de caixa é gerado a partir do cadastramento (entrada no sistema) das compras e vendas da empresa. Outros pagamentos, como impostos e despesas administrativas, são inseridos pelo próprio gerente a partir do recebimento da cobrança. O relatório apresenta as três contas da empresa (BB, Bradesco e dinheiro), listadas a partir da data atual, mostrando a entrada e saída de recursos financeiros e o saldo final de cada conta. É possível analisar cada conta em separado, bem como o fluxo unificado (ANEXO 3) das contas.

A Office Master mantém em caixa, na conta dinheiro, somente quantias menores, utilizadas normalmente para troco ou eventuais despesas, como alimentação e tele-entregas.

A conta do Banco do Brasil foi criada para facilitar o pagamento/recebimento via boleto bancário, pois possui um sistema mais fácil e seguro. Esta conta não possui limite de crédito e foi iniciada com saldo zero. As tarifas de serviços estabelecidas pelo Banco do Brasil estão de

acordo com as Resoluções 2.303, de 25.07.1996 e 2.747, de 28.06.2000, do Banco Central do Brasil. As principais são:

- a) manutenção de conta corrente ativa: R\$ 10,00 por mês;
- b) extrato eletrônico: R\$ 5,00 por mês;
- c) consulta à conta principal via gerenciador financeiro: R\$ 0,75 por conexão;
- d) depósitos: R\$ 0,25 por depósito;
- e) transferência de valores via TED ou DOC, com ou sem CPMF: R\$ 5,00 por transferência; e
- f) liquidação (cobrança): R\$ 2,25 por título.

A conta no Banco do Bradesco é herança da primeira conta da empresa no antigo Finasa, criada para o pagamento/recebimento por meio de cheques e que possuía um saldo inicial de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Com o encerramento das atividades do Finasa, foi criada esta conta, que possui um limite de crédito (endividamento) de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). As principais tarifas de serviços estabelecidas pelo Banco Bradesco são:

- a) transferência de valores via TED ou DOC, com ou sem CPMF: R\$ 5,40 por transferência;
- b) movimentação de conta corrente pessoa jurídica: R\$ 10,00 por mês; e
- c) saldo negativo (limite de crédito): 4,65% ao mês sobre o valor.

A empresa, no intuito de centralizar suas operações bancárias, facilitando o controle, concentra suas transações na conta do Bradesco, pois é o que concede maiores vantagens (maior limite de crédito, por exemplo) e menores taxas.

Diariamente é feito um acompanhamento das contas nos bancos, verificando-se saldos, cheques que foram compensados, efetuando-se pagamentos ou confirmando os recebimentos dos clientes. Este controle permite manter o fluxo de caixa atualizado, facilitando a tomada de decisão quanto às necessidades de capital de giro, evitando-se a falta de recursos para cumprir com suas obrigações.

5.3 Gestão dos estoques

O controle dos estoques na Office Master é feito através do *weboffice*, sistema que permite a visualização das seguintes descrições dos produtos mantidos em estoque: nome do produto, quantidade estocada, preço de venda atualizado, preço promocional, último preço de custo, preço total de venda e custo total do produto em estoque.

Além da relação detalhada dos produtos em estoque, é possível verificar os detalhes de cada produto, tais como: nome, código, preço de venda, custo, disponibilidade, estoque mínimo, data de validade, resumo e descrição. Ao final do relatório é apresentado o total do ativo imobilizado em estoque, bem como o provável total gerado (receita) pela venda de todos os produtos em estoque.

Como o sistema foi implantado após algum tempo de funcionamento da empresa, todos os produtos anteriormente adquiridos e em estoque tiveram que ser cadastrados. Este processo, ocorrido em março de 2003, compreendeu a contagem prévia dos itens em estoque, recuperação das notas fiscais de compra destes produtos e cadastramento no sistema. Apesar do esforço dispensado, alguns dados não foram encontrados e tiveram que ser estimados, não demonstrando a real situação dos estoques.

As atualizações do estoque são feitas em tempo real. A cada compra realizada e cadastrada seus produtos e demais informações são inseridos no sistema. Só são aceitas as vendas dos produtos que constam em estoque, caso contrário, deve-se cadastrar primeiramente a compra do produto para em seguida efetuar-se a venda. A cada compra realizada, o sistema atualiza automaticamente o novo custo da mercadoria, bem como a quantidade em estoque. O mesmo acontece com as vendas, a cada venda concluída os produtos têm seu preço de venda atualizado, bem como sua quantidade armazenada.

O controle do estoque é feito principalmente pelo vendedor que, pela experiência no ramo e pelo contato diário com os clientes, verifica se os produtos mais vendidos, com giro de estoque maior, estão disponíveis na quantidade mínima necessária para a pronta entrega.

Apesar de o sistema permitir o controle da validade dos produtos, por costume, o mesmo é feito pessoalmente pelo vendedor, durante o processo de venda, visto que a maioria dos produtos possui grande durabilidade.

A Office Master começou com uma política de estoque mínimo, evitando gastos com a manutenção dos mesmos e, principalmente, buscando manter o dinheiro circulando e não mobilizado.

O estoque inicial foi estimado pela experiência do vendedor, que trabalhou durante anos no ramo, e por um dos sócios, proprietário de uma loja de informática. Os principais itens de informática adquiridos inicialmente foram cartuchos - de vários modelos -, cabos, mouses, teclados e cds. Além destes, os mais variados materiais de papelaria e copa também foram adquiridos, desde canetas, resmas de papel, clips, borrachas, entre outros.

Atualmente, procura-se manter em estoque somente os produtos mais vendidos ou freqüentemente adquiridos pelos melhores clientes, sendo que ainda há diversos produtos adquiridos quando do início das atividades da empresa.

Este controle permite verificar quanto do ativo da empresa está sendo mantido imobilizado em estoque. A Office Master possuía, no dia 30 de setembro de 2003, R\$ 16.603,21 (dezesesseis mil, seiscentos e três reais e vinte e um centavos) mobilizados em estoque, distribuídos entre 233 (duzentos e trinta e três) produtos diferentes, totalizando 4066 (quatro mil e sessenta e seis) itens armazenados.

5.4 Gestão das contas a receber

As contas a receber são controladas pelo sistema gerencial *weboffice*. Os recebimentos são listados a partir da data atual, por ordem de recebimento, havendo contas a receber atrasadas também são apresentadas. O sistema permite listar os recebimentos por data (lançamento ou recebimento), mês e ano. Este relatório compreende os seguintes dados: se foi pago ou não, nome do cliente, valor a ser recebido, forma de pagamento (dinheiro, cheque, boleto ou depósito), número da nota fiscal, número da venda (gerado no sistema), data de entrada e vencimento.

Por meio do sistema é possível consultar os detalhes de cada recebimento, ou seja, os produtos ou serviços vendidos, a forma de pagamento e os dados do cliente, bem como o prazo concedido para o recebimento.

O relatório das contas a receber é gerado a partir do momento em que uma venda é efetuada e cadastrada. Os dados da venda são obtidos através da Nota Fiscal, repassada pelo setor de vendas, que contém o detalhamento da transação. Este processo só é possível quando há produtos em estoque, caso contrário, aguarda-se a entrada (compra) de novas mercadorias para completar-se o cadastramento.

Os prazos de recebimento são definidos pelo vendedor durante o processo de efetivação da venda, devendo o mesmo incentivar os pagamentos à vista, tornando a liquidez da empresa maior. Em casos de pagamentos à prazo, cabe ao responsável pelas vendas, por meio da sua experiência, oferecer prazos para recebimento mais curtos que os de pagamentos dos fornecedores ou embutir o custo, gerado pela falta do dinheiro em caixa durante este período, no produto.

O controle diário das contas a receber é feito pelo responsável pela gestão financeira, que verifica no sistema as entradas pendentes. Em seguida, o mesmo confere se os valores a receber foram creditados nas contas dos bancos (Banco do Brasil ou Bradesco), caso negativo, entra-se em contato com os clientes em atraso, lembrando-lhes do pagamento e verificando o motivo do atraso. Após o pagamento, é feita a atualização no sistema.

Em 31 de setembro de 2003, a Office Master possuía R\$ 12.909,40 (doze mil, novecentos e nove reais e quarenta centavos) em contas a receber, lançadas neste mês. Deste valor total, R\$ 4.758,10 (quatro mil, setecentos e cinquenta e oito reais e dez centavos) eram referentes a recebimentos ainda não creditados, ou seja, vendas à prazo ou em atraso, correspondendo a 36,86% dos recebimentos totais.

5.5 Gestão das contas a pagar

As contas a pagar são controladas pelo sistema gerencial *weboffice*. Os pagamentos são listados a partir da data atual, por ordem de vencimento, havendo pagamentos pendentes também são apresentados. É possível listar os pagamentos por tipo (compra de mercadoria, impostos, salários, entre outros), data (lançamento ou pagamento), mês e ano. Este relatório compreende os seguintes dados: se foi pago ou não, nome do fornecedor, valor a ser pago, tipo da despesa, número da compra, data de entrada e vencimento.

Por meio do sistema é possível consultar os detalhes de cada pagamento, ou seja, os produtos ou serviços adquiridos, a forma de pagamento e os dados do fornecedor, bem como o prazo concedido para o pagamento.

O relatório das contas a pagar é gerado a partir do momento em que uma compra é efetuada e cadastrada. Os dados da compra são obtidos através da Nota Fiscal, repassada pelo setor de vendas, que contém o detalhamento da transação. Este processo só é possível quando os produtos chegam à empresa, podendo levar mais de um dia útil para o recebimento.

Os prazos de pagamento são apresentados pelos fornecedores ao vendedor durante o processo de efetivação da compra, devendo o mesmo buscar prazos maiores, muitas vezes aumentando a quantidade a ser comprada, visando manter a liquidez da empresa. Em casos de pagamentos à vista, cabe ao responsável pelas vendas, por meio da sua experiência, solicitar descontos ou vantagens junto aos fornecedores.

Demais despesas, como: impostos, aluguel, telefone e contabilidade, são inseridas pelo gerente financeiro a partir do recebimento da fatura, normalmente via correio.

O controle diário das contas a pagar é feito pelo responsável pela gestão financeira, que verifica no sistema as saídas pendentes, bem como se há recursos disponíveis (saldo) nas contas dos bancos (Banco do Brasil e Bradesco) para o cumprimento das obrigações. Em caso negativo, recorre-se a empréstimo junto ao proprietário, evitando-se rotular a empresa como mau pagadora ou o pagamento com atraso e multas incidentes. Após o pagamento, é feita a atualização no sistema.

As dívidas são pagas no dia do vencimento, dando-se prioridade aos impostos e, em seguida, às contas de maior valor, devido aos juros que incidem sobre as mesmas. Frequentemente, pagamentos são atrasados devido à falta de recursos disponíveis em caixa, decorrente do não pagamento em dia por parte de alguns clientes. No decorrer desta prorrogação, normalmente um dia útil, entra-se em contato com os clientes inadimplentes, buscando obter os recursos necessários para o cumprimento de suas obrigações, evitando-se um endividamento maior. A empresa costuma manter contato com seus fornecedores, principalmente quando há necessidade de estender o prazo de pagamento, mas nem sempre obtém êxito.

Em 31 de setembro de 2003, a Office Master possuía R\$ 11.488,49 (onze mil, quatrocentos e oitenta e oito reais e noventa centavos) em contas a pagar, lançadas neste mês. Deste valor total, R\$ 170,00 (cento e setenta reais) eram referentes a pagamentos ainda não debitados, ou seja, pagamentos à prazo ou em atraso, correspondendo a 1,48% dos pagamentos totais.

5.6 Gestão dos financiamentos

As principais fontes de financiamento da Office Master são os bancos, que concedem limites de crédito a taxas de juros mais baixas; empréstimos junto ao proprietário da empresa, e, eventualmente, recorre-se às factorings, que compram cheques à prazo, efetuando o pagamento à vista, com uma taxa de desconto.

A conta no Banco do Brasil não possui limite de crédito, em contrapartida, a conta no Banco do Bradesco possui um limite de crédito (endividamento) de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), sendo cobrada uma taxa de 4,65% incidente sobre o saldo negativo.

Quando as contas dos bancos estão no seu limite de crédito, impossibilitando o cumprimento de suas obrigações, a empresa recorre a empréstimos junto ao proprietário, não incidindo taxa alguma sobre o valor emprestado.

Em casos de necessidade de caixa muito elevadas, procura-se as factorings, onde a empresa perde em média R\$ 20,00 (vinte reais) por transação e 5 % do valor nos cheques.

O saldo negativo constante na conta do Banco do Bradesco e o saldo praticamente zerado na conta do Banco do Brasil impossibilitam a sua liquidez e o pagamento de suas dívidas, além de endividá-la, obrigando a empresa a solicitar empréstimos junto ao proprietário.

6 AVALIAÇÃO E PROPOSTAS PARA A GESTÃO FINANCEIRA

Neste capítulo é apresentada a avaliação da gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia, especificamente sua gestão de disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos. Por fim, são feitas propostas de melhoria levando-se em conta a avaliação e os tópicos analisados.

6.1 Avaliação da gestão financeira do capital de giro

A administração financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia, da forma como é realizada atualmente, atende às necessidades básicas de controle das finanças, permitindo a manutenção da liquidez da empresa.

Por tratar-se de pequena empresa, não há necessidade de mais funcionários para o setor financeiro, visto que o volume atual (um funcionário) atende às expectativas.

O sistema desenvolvido para facilitar a administração da Office Master - *weboffice* - permite um controle mais eficaz das finanças, fornecendo uma “fotografia” atualizada de seu fluxo de caixa, auxiliando na tomada de decisão por parte da administração. Mas, apesar de todas as ferramentas (informações) disponíveis, precisa ser aprimorado, pois não é 100% (cem por cento) confiável, faltando informações importantes.

A estratégia adotada, de terceirizar a contabilidade da empresa, tem se mostrado eficaz, visto não ser o foco do negócio. Mas, mesmo não sendo responsabilidade dos funcionários, estes deveriam aprofundar-se mais nos conceitos de contabilidade, para entender e facilitar o controle.

A falta de burocracia faz com que não haja um maior controle dos recursos financeiros e produtos em estoque para uso pessoal ou interno da empresa, gerando perdas e inconsistências nos relatórios.

A campanha de marketing feita por meio da rádio Jovem Pan mostrou-se ineficiente, apesar de ter sido feita na forma de permuta. Durante o período em que vigorou, a empresa perdeu uma quantia significativa de recursos que estavam imobilizados em estoque e, em contrapartida, suas vendas não tiveram um aumento relevante que justificasse tal investimento, o que descapitalizou a empresa causando prejuízos.

6.1.1 Avaliação da gestão das disponibilidades

A gestão das disponibilidades, voltada à manutenção do saldo de caixa positivo, visando a liquidez e rentabilidade da empresa, controla quatro principais elementos: fluxo de caixa, estoques, contas a pagar e contas a receber.

Os relatórios fornecidos pelo sistema *weboffice* facilitam a tomada de decisão por parte dos administradores da empresa, à medida que fornecem informações atualizadas do fluxo de caixa, dos estoques, das contas a pagar e das contas a receber da empresa.

Apesar da facilidade apresentada, os dados apresentados pelo sistema não são totalmente confiáveis, visto que muitas das informações não estão corretas ou estão faltando dados, servindo apenas como base para a tomada de decisão. O fluxo de caixa apresentado, por exemplo, não considera dados importantes, como despesas financeiras (taxas bancárias, CPMF, juros), bem como não inclui os estoques, que fazem parte dos ativos da empresa e representam recursos financeiros imobilizados.

Os dados constantes do balanço patrimonial também não refletem a realidade da empresa, devido à falta de informações aliada à forma incorreta e adaptada de obtenção dos valores.

Para que o controle seja mais confiável e preciso, é necessário um constante acompanhamento nas contas bancárias, verificando-se o saldo disponível e as saídas programadas, comparando-os com o sistema, atualizando-o e evitando-se endividamentos e atrasos. Este processo acaba evidenciando falhas, causando confusões, gerando perdas, pois muitas vezes os valores não estão iguais, exigindo um esforço da administração para corrigir os erros e manter o saldo próximo da realidade.

6.1.2 Avaliação da gestão dos estoques

A Office Master começou com uma política de estoque mínimo, evitando gastos com a manutenção dos mesmos e, principalmente, buscando manter o dinheiro circulando e não imobilizado. Em contrapartida, quando ocorresse algum reajuste de preços por parte dos fornecedores, a empresa seria obrigada a ter seu preço imediatamente reajustado, não conseguindo mantê-lo reduzido por muito tempo.

Após dois anos de funcionamento, percebe-se que o cálculo do estoque inicial da empresa foi superestimado. Muitos produtos, comprados quando do início das atividades da empresa, estão parados no estoque, com um giro muito baixo. Este estoque excessivo

imobiliza o ativo da empresa, deixando-a com uma menor liquidez, podendo levar à insolvência da mesma.

O sistema *weboffice* possibilitou um controle mais eficaz dos estoques da empresa. O que antes era feito manualmente, agora, além de estar informatizado, permite obter informações a respeito do estoque em tempo real. A principal falha encontrada reside no fato de que não há consciência por parte dos funcionários da importância do controle dos estoques, acarretando falta de produtos devido, por exemplo, a utilização de material para uso próprio ou interno, não sendo atualizado o sistema.

Outro problema constatado é que, quando da implantação do sistema, muitas informações dos produtos em estoque, adquiridos no início das atividades da empresa, bem como detalhes de vendas realizadas até aquele instante, não estavam disponíveis, tendo que ser feita uma adaptação nos dados (preços principalmente) dos produtos estocados. Portanto, o relatório atual dos estoques não é confiável, pois não reflete a realidade dos fatos. Não há, por parte da administração, a certeza do custo financeiro que os estoques incorrem sobre a empresa.

Atualmente, a situação está tão invertida que se tem em estoque produtos com giro muito baixo, ao passo que produtos com maior giro faltam, necessitando entrar em contato com fornecedores para adquiri-los. Isto faz com que os clientes preferenciais não sejam prontamente atendidos, diminuindo a credibilidade da empresa e indo de encontro às metas da mesma, de rapidez e pronta entrega.

O fato de o controle dos estoques ser feito, principalmente, pelo vendedor, por sua experiência, não havendo um controle de estoque mínimo, acarreta excessos/faltas de produtos em estoque. Muitas vezes, devido à política de venda do fornecedor, por receber descontos para adquirir maior quantidade de matéria-prima, o vendedor é incentivado a adquirir mais produtos do que precisa, aumentando desnecessariamente os níveis de estoque.

Não há um controle, por parte do sistema, do giro de estoque, fazendo com que muitas vezes ocorra perda de vendas devido à falta de mercadorias, bem como ocorrendo excesso de produtos, acarretando vários custos para a empresa.

6.1.3 Avaliação da gestão das contas a receber

O controle das contas a receber da Office Master Tecnologia tem se mostrado eficaz. A utilização do sistema *weboffice* facilita o acompanhamento diário das contas a receber, permitindo a visualização dos valores a serem recebidos a partir da data atual, bem como

recebimentos pendentes, fornecendo ao administrador uma previsão dos recursos que estarão disponíveis à empresa no curto prazo.

O principal problema consiste no fato de não haver uma política de crédito previamente definida, ou seja, os prazos para pagamento oferecidos aos clientes são estimados de acordo com a intuição e experiência do vendedor. Isto pode acarretar problemas no fluxo de caixa devido ao período de pagamento ser menor que o período de cobrança, ou seja, prazos concedidos são longos demais ao passo que os prazos de pagamento aos fornecedores são menores.

No esforço de realizar a venda, buscando alavancar o negócio e aumentar os lucros, o vendedor acaba desconsiderando o ciclo financeiro da empresa, seus períodos de pagamento, concedendo prazos maiores que poderão torná-la inadimplente.

O fato de conceder pagamentos em forma de depósito bancário tem influenciado negativamente no controle do fluxo de caixa, pois nem sempre o pagamento é feito no dia ou nem sempre o dinheiro está disponível no vencimento, impossibilitando o cumprimento das obrigações. Em casos de atraso nem sempre é cobrada multa incidente, o que causa prejuízos.

A necessidade diária de acompanhamento das contas nos bancos, para verificar a entrada dos recebimentos, tem se mostrado eficaz, mas muitas vezes torna-se difícil a conferência dos valores recebidos, devido principalmente a erros de entrada dos dados ou devido às várias formas de pagamento possíveis.

Outro fator importante, que não é levado em consideração, é que não há por parte da empresa uma análise criteriosa dos dados dos clientes antes de fornecer prazos maiores para pagamento, o que pode acabar gerando um valor não recebível em uma transação.

6.1.4 Avaliação da gestão das contas a pagar

O controle das contas a pagar, feito por meio do sistema gerencial *weboffice*, tem se mostrado eficaz, atendendo às necessidades da administração do capital de giro.

O sistema permite verificar os pagamentos pendentes, bem como os pagamentos em atraso. Este acompanhamento feito diariamente possibilita prever as necessidades futuras de recursos, facilitando o controle do fluxo de caixa.

O principal problema encontrado consiste no fato de não haver poder de barganha junto a alguns fornecedores, exigindo muitas vezes que o período de pagamento seja menor que o período de cobrança, podendo tornar o caixa da empresa negativo. Esta falta de recursos pode

deixar a empresa inadimplente ou endividada, podendo passar a ser mau vista e até perder clientes.

Não há por parte da empresa uma política de pagamento, sendo que, além da definição dos prazos de pagamento ser feita pelos fornecedores, os quais preferem receber os valores à vista, descontos ou vantagens são concedidos aos clientes de acordo com a experiência do vendedor, sem uma análise mais criteriosa do impacto sobre o fluxo de caixa.

6.1.5 Avaliação da gestão dos financiamentos

As fontes de financiamento utilizadas pela empresa (empréstimos junto ao proprietário, bancos e factorings) têm atendido às necessidades de capital de giro para a manutenção de suas atividades.

A Office Master possui um limite de crédito de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), sendo cobrada uma taxa de 4,65% incidente sobre o saldo negativo em sua conta no Banco do Bradesco, proporcionando uma margem de segurança maior para o cumprimento de suas obrigações. Apesar de ser um financiamento aparentemente mais barato, possibilitando a disponibilidade imediata dos recursos financeiros, a longo prazo acaba saindo caro, endividando a empresa. Já a conta no Banco do Brasil não oferece limite de crédito.

Devido à má gestão do seu capital de giro, o saldo constante das contas dos Bancos do Bradesco e do Brasil encontram-se no seu limite de crédito, impossibilitando a liquidez e o pagamento de suas dívidas, além de endividá-la, obrigando a empresa a solicitar empréstimos junto ao proprietário.

A vantagem de solicitar empréstimos junto ao proprietário reside no fato de não incidir taxa alguma sobre o valor emprestado. O principal problema consiste na disponibilidade de recursos por parte do proprietário, que nem sempre pode arcar com despesas muito elevadas, tendo que recorrer às factorings, pagando taxas elevadas a cada transação.

6.2 Propostas para a gestão financeira do capital de giro

Em vista da avaliação feita da gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia, são feitas as seguintes propostas de melhoria:

- a) promover alterações no sistema *weboffice*, tais como: inclusão dos estoques no relatório das disponibilidades, atualização correta dos estoques (preços, quantidades, validade dos produtos, giro de estoque, produtos mais vendidos, custo de

manutenção), visualização do ciclo financeiro (período médio de cobrança e pagamento), tornando a tomada de decisão mais segura e confiável;

- b) proporcionar o aperfeiçoamento dos funcionários, por meio de treinamentos ou cursos, quanto à contabilidade da empresa;
- c) definir políticas de crédito, de cobrança e de pagamento;
- d) conscientizar os funcionários, principalmente o responsável pelas vendas, da importância de uma gestão eficaz do capital de giro e de suas consequências para o desempenho da empresa;
- e) estipular um método de controle de estoques (curva ABC, estoque mínimo), evitando-se excessos e/ou faltas;
- f) buscar novos fornecedores, que forneçam prazos de pagamento maiores;
- g) melhorar o poder de barganha junto aos atuais fornecedores;
- h) promover um controle mais rigoroso dos produtos em estoque, mantendo-o atualizado;
- i) adaptar o estoque à realidade da empresa, desfazendo-se de produtos com giro baixo e adquirindo produtos vitais para suas atividades;
- j) estimular o trabalho integrado do setor de vendas com o setor de finanças;
- k) ser mais rigoroso e criterioso quanto à concessão de prazos, descontos e/ou vantagens tanto a clientes quanto a fornecedores;
- l) concentrar seus esforços de venda nos clientes potenciais, que proporcionarão lucro à empresa, e nos fornecedores dos produtos mais vendidos;
- m) centralizar suas contas em apenas um dos bancos (do Brasil ou Bradesco), buscando maiores vantagens e privilégios;
- n) recorrer a fontes de financiamento para tornar o saldo de caixa nos bancos positivo, evitando-se o constante endividamento;
- o) realizar campanhas de marketing (promoções, divulgação) visando alavancar as vendas da empresa;
- p) manter o *site* da empresa atualizado; e
- q) refazer o planejamento da empresa.

6.3 Quadro resumo

Para facilitar a compreensão do que foi apresentado, foi elaborado o Quadro 2, composto por quatro colunas, sendo a primeira referente aos elementos do capital de giro (disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos) e as demais destacando os pontos fortes, os pontos fracos bem como as propostas feitas.

ELEMENTO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS
Disponibilidades	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios do sistema <i>weboffice</i> (informações atualizadas) 	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios não totalmente confiáveis (faltam dados, informações incorretas, não considera o estoque, balanço patrimonial incorreto) 	<ul style="list-style-type: none"> - aperfeiçoamento do sistema <i>weboffice</i> (inclusão de despesas financeiras e estoques) - mais burocracia, maior controle - treinar funcionários
Estoques	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios do sistema <i>weboffice</i> (informações atualizadas) - estoque em tempo real - vinculado ao site 	<ul style="list-style-type: none"> - estoque em excesso (superestimado) - relatório não confiável (faltam dados) - controle manual (visual) - falta de consciência da importância do controle 	<ul style="list-style-type: none"> - definir política de estoques - atualizar sistema - mais burocracia, maior controle - desfazer-se de estoque excessivo
Contas a receber	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios do sistema <i>weboffice</i> (informações atualizadas) 	<ul style="list-style-type: none"> - várias formas de pagamento - não cobrança de multas - concessão de prazos 	<ul style="list-style-type: none"> - definir política de cobrança - focar as vendas da empresa
Contas a pagar	<ul style="list-style-type: none"> - relatórios do sistema <i>weboffice</i> (informações atualizadas) 	<ul style="list-style-type: none"> - pouco poder de barganha - prazos muito curtos 	<ul style="list-style-type: none"> - definir política de pagamentos - procurar novos fornecedores - melhorar poder de barganha
Financiamentos	<ul style="list-style-type: none"> - empréstimos junto ao proprietário - limite de crédito junto ao 	<ul style="list-style-type: none"> - endividamento no cheque especial 	<ul style="list-style-type: none"> - buscar fontes alternativas de financiamento - concentrar contas em um Banco

Quadro 2: resumo das avaliações e propostas

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho consistiu em avaliar a gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda., no período de janeiro a setembro de 2003, propondo alterações julgadas adequadas ao seu aperfeiçoamento.

Para tanto, efetuou-se uma revisão da literatura a respeito dos objetivos da pesquisa, que subsidiou o desenvolvimento da mesma. Esta abordagem teórica apresentou a importância da Administração Financeira para as organizações, concentrando-se na conceituação de capital de giro e sua relevância para a tomada de decisão, objetivo geral da pesquisa.

Feita esta revisão, aplicou-se uma metodologia de pesquisa, que descreveu como o projeto foi realizado. Partindo-se dos objetivos, definiu-se o tipo do projeto como sendo uma pesquisa qualitativa, mais especificamente um estudo de caso.

Definida a metodologia a ser utilizada, apresentou-se a empresa em estudo, Office Master Tecnologia Ltda., destacando seu histórico, estrutura organizacional, recursos humanos e marketing – produtos e mercado.

Em seguida, mais especificamente, descreveu-se o setor financeiro da empresa, área de estudo do trabalho, detalhando a administração financeira do seu capital de giro, bem como sua gestão de disponibilidades, estoques, contas a receber, contas a pagar e financiamentos.

Após a apresentação da organização, foi feita uma avaliação da gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia, evidenciando-se que, apesar de atender as necessidades de manutenção das atividades, mudanças são essenciais para o crescimento e competitividade da empresa.

A utilização de um software de gestão, *weboffice*, desenvolvido especificamente para o negócio, demonstrou a importância do uso de ferramentas da tecnologia da informação. O controle das atividades fornecido pelo sistema, por meio de informações atualizadas, facilita o processo de tomada de decisão.

Apesar da característica empreendedora dos idealizadores do negócio, percebeu-se que não foi dada a devida importância ao seu planejamento estratégico. A ausência de uma política de crédito, de cobrança e de pagamento, bem como o estoque superestimado inicialmente, acarretaram prejuízos no longo prazo.

A falta de burocracia, aparentemente vista como vantajosa e desnecessária, por tratar-se de uma pequena empresa com poucos funcionários e todos de confiança, tornou o controle

dos recursos financeiros e de seus produtos em estoque ineficaz, devido ao uso indiscriminado e inconseqüente dos mesmos.

Cabe ressaltar que a independência do setor de vendas, desprezando os reflexos de seus atos no fluxo de caixa, aos poucos foi endividando a empresa, diminuindo sua liquidez e rentabilidade.

O estudo permitiu alcançar os objetivos propostos e responder a questão central estabelecida quanto à gestão financeira do capital de giro da Office Master Tecnologia Ltda., possibilitando a ampliação da visão e conhecimentos acerca dos processos gerenciais da organização, facilitando a tomada de decisão.

Para que se obtenha um maior aprofundamento do problema, sugere-se que seja feito um estudo mais detalhado da contabilidade da empresa, montando-se um fluxo de caixa e uma demonstração de resultados do exercício relativos ao período analisado, bem como analisando-se sua situação patrimonial, incluindo seus balancetes.

Por se tratar de um estudo de caso, recomenda-se a aplicação da pesquisa em outras empresas do ramo e de mesmo porte, a fim de possibilitar a obtenção de resultados que possam ser generalizados.

Ao finalizar este trabalho, foram delineadas algumas propostas para auxiliar a Office Master no seu processo gerencial. Para tanto, é fundamental refazer seu planejamento estratégico, visto que durante o estudo pôde-se perceber falhas quanto à definição de uma situação futura desejada e quanto ao estabelecimento de ações para alcançar seus objetivos.

Recomenda-se também medidas mais urgentes, como alavancar as vendas e desfazer-se do estoque em excesso, visando aumentar a liquidez da empresa, livrando-a do constante endividamento.

Os aspectos avaliados neste estudo, bem como as propostas feitas, devem possibilitar à Office Master e seus funcionários a oportunidade de repensar sua forma de atuação, buscando o aperfeiçoamento de sua gestão de forma a facilitar a tomada de decisão, tornando a empresa competitiva no mercado.

Para o estagiário, a realização deste trabalho possibilitou a confrontação de teorias aprendidas em sala de aula com a prática, proporcionando o aprendizado de novos conhecimentos e aumentando sua percepção da empresa e de sua gestão financeira como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, M. E. B. **Organizações, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. S. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- AUGUSTINI, C. A. **Capital de giro: análise das alternativas, fontes de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DACOL, S. **Gerenciamento do capital de giro no âmbito do varejo eletrônico**. 2002. 146f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DINIZ, T. M. R.G. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em serviço social. In: _____. **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999. p. 41-58.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35. n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. M. et al. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, E. L. **Administração do capital de giro: um estudo de caso na Sociedade Fogás Ltda.** 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

RICHARDSON, R. J.; colaboradores PERES, J. A. de S. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOMANIK, E. A. **O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais.** Maringá: EDUEM, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisas em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 3. ed. D. C. Luzzatto, 1989.

ANEXOS

ANEXO 1 – Capa do site

OfficeMaster
Suprimentos para Estudantes

Cadastro | Minha Empresa | Política de Entrega | Contato

Bem Vindo!
Você acaba de entrar na Office Master, a primeira loja de suprimentos para estudantes 100% virtual de Florianópolis. Compre com rapidez e segurança utilizando nosso website, ou entre em contato conosco pelo telefone (49) 225-5522.

Grampeador Ret-Li M005

Entrega Expressa
Entregamos via motoboy para Florianópolis e região!

Promoções

Cartucho de Tinta Canon BCI-11 Preto Original
R\$ 59,00

Cartucho de Tinta Canon BC-20 Preto Original
R\$ 125,00

Cartucho de Tinta HP 51649A Cor Verde Original

Cartucho de Tinta Epson TD19201 Preto Original

Kit de Limpeza para cabeça de unidades disquete

Acessórios Diversos
• Hardware
• Periféricos
• Papeleria
• Software
• Suprimentos
• Suprimentos Para Copas

Itens: 0
Total: R\$ 0,00

[Verificar](#)

© 2007 OfficeMaster
Rua ... 123 - Florianópolis - SC

Mostrar Fluxo Unificado

Contas									
Conta									
Conta - Banco do Brasil									
Saldo Inicial: R\$ -7273,80									
Conta - Bradesco									
Saldo Inicial: R\$ 4207,55									
Dinheiro									
Saldo Inicial: R\$ -207,08									
Data									
Entradas Saídas Saldo Entradas Saídas Saldo Entradas Saídas Saldo									
04/11/03	R\$ 901,90	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15319,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
05/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 50,00	R\$ 240,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
06/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
07/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
08/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
09/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
10/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 22906,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
11/11/03	R\$ 417,00	R\$ 0,00	R\$ 23323,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
12/11/03	R\$ 44,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
13/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
14/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -15509,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
15/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 1706,00	R\$ 0,00	R\$ -13803,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
16/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 313,00	R\$ 0,00	R\$ -13490,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
17/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -13490,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
18/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 531,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
19/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
20/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
21/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
22/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
23/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
24/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
25/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
26/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
27/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
28/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
29/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
30/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
01/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
02/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
03/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
04/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12959,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
05/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 95,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
06/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
07/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
08/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
09/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
10/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
11/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
12/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
13/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
14/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
15/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97
16/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23367,48	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ -12864,98	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1435,97


























































Mostrar Fluxo Detalhado

Contas































































Data	Total das Contas		
	Saldo Inicial: R\$ -207,08		
	Entradas	Saídas	Saldo
04/11/03	R\$ 663,90	R\$ 0,00	R\$ 456,82
05/11/03	R\$ 50,00	R\$ 240,00	R\$ 266,82
06/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 266,82
07/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 266,82
08/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 266,82
09/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 266,82
10/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 266,82
11/11/03	R\$ 417,00	R\$ 0,00	R\$ 683,82
12/11/03	R\$ 44,00	R\$ 0,00	R\$ 727,82
13/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 727,82
14/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 727,82
15/11/03	R\$ 1706,00	R\$ 0,00	R\$ 2433,82
16/11/03	R\$ 313,00	R\$ 0,00	R\$ 2746,82
17/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2746,82
18/11/03	R\$ 331,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
19/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
20/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
21/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
22/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
23/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
24/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
25/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
26/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
27/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
28/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
29/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
30/11/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
01/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
02/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
03/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
04/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3277,82
05/12/03	R\$ 95,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
06/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
07/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
08/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
09/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
10/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82
11/12/03	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3372,82

Mostrar todos | Somente produtos em estoque




































Listando produtos em estoque

Produtos							
Inserir Produto							
Nome	Estoque	Preço	Promocional	Último	Custo Total - Venda	Total - Custo	Opções
Adaptador Padrão M/RJ-11F Leadership	19	R\$ 1,50	R\$ 1,00	R\$ 0,00	R\$ 28,50	R\$ 15,20	  
Adaptador para Teclado Mini-Din F/Din M (7410) Leadership	7	R\$ 3,90	R\$ 3,00	R\$ 0,00	R\$ 27,30	R\$ 15,61	  
Adaptador para Teclado Mini-Din M/Din F (7400) Leadership	6	R\$ 4,00	R\$ 3,10	R\$ 0,00	R\$ 24,00	R\$ 12,06	  
Alfinete para Mapas Preto Bacchi - Caixa C/ 50	12	R\$ 3,25	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 39,00	R\$ 126,00	  
Almofada de Carimbo Metal nº 2 Azul Pilot	10	R\$ 5,30	R\$ 5,00	R\$ 0,00	R\$ 53,00	R\$ 40,00	  
Almofada para Carimbos Helios / Carbox Nº 3 Azul	2	R\$ 4,50	R\$ 3,20	R\$ 0,00	R\$ 9,00	R\$ 4,80	  
Almofada para Carimbos Helios / Carbox Nº 3 Preta	3	R\$ 4,50	R\$ 3,20	R\$ 0,00	R\$ 13,50	R\$ 7,20	  
Almofada para Carimbos Helios / Carbox Nº 3 Vermelha	3	R\$ 4,50	R\$ 3,20	R\$ 0,00	R\$ 13,50	R\$ 7,20	  
Bobina p/ Impressora Fiscal 2V Autocopiativa 76MM	1	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 25,00	  
Bobina para Fax	2	R\$ 4,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9,00	R\$ 11,80	  
Borracha Helios / Carbox - Branca	37	R\$ 0,25	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9,25	R\$ 3,70	  
Borracha Plástica Albplast	18	R\$ 0,47	R\$ 0,38	R\$ 0,00	R\$ 8,46	R\$ 6,48	  
Borracha Tkplast Pequena Faber Castel	24	R\$ 1,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 33,12	R\$ 25,44	  
Cabo de Fax Modem 10m Leadership	4	R\$ 7,90	R\$ 6,00	R\$ 0,00	R\$ 31,60	R\$ 15,76	  
Cabo de Fax Modem 3m Leadership	10	R\$ 3,10	R\$ 2,90	R\$ 0,00	R\$ 31,00	R\$ 15,60	  
Cabo de Fax Modem 5m Leadership	1	R\$ 4,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4,90	R\$ 2,50	  
Cabo de Força	30	R\$ 3,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 117,00	R\$ 33,93	  
Cabo de Força 1,80m Leadership	9	R\$ 3,90	R\$ 3,00	R\$ 0,00	R\$ 35,10	R\$ 16,92	  
Cabo de Rede 1.5m 14branco	3	R\$ 5,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 17,40	R\$ 13,38	  

Recabimentos

Inserir Recabimento							
Nome	Valor	Pag.	NF	Venda	Data	Vencimento	Opções
 Jairo Lisboa	R\$ 13,00	Din	0	305	02/09/03	02/09/03	\$  
 Fernando Porto Ribeiro	R\$ 213,00	Chq	0	306	03/09/03	03/09/03	\$  
 Sérgio Gomes Mattos	R\$ 189,00	Dep	0	307	04/09/03	04/09/03	\$  
 Intercorp	R\$ 300,00	Chq	374	311	08/09/03	08/09/03	\$  
 Elaine	R\$ 94,00	Chq	0	314	08/09/03	09/09/03	\$  
 Sgt. Moadir	R\$ 110,00	Din	0	315	08/09/03	09/09/03	\$  
João Paulo Karam Kleinubing	R\$ 1974,00	Chq	0	318	09/09/03	12/09/03	\$  
 Simone Pereira Jorge (Versatto)	R\$ 112,50	Chq	0	329	13/09/03	13/09/03	\$  
 Clínica Trindade	R\$ 591,30	Chq	377	319	10/09/03	15/09/03	\$  
 Clínica Trindade	R\$ 509,00	Din	377	319	10/09/03	15/09/03	\$  
 Afonso Márcio Batista da Silva	R\$ 607,00	Chq	378	320	10/09/03	15/09/03	\$  
 Dra. Cenilde Braga Gurgão	R\$ 225,00	Chq	0	327	15/09/03	16/09/03	\$  
 Denise Quinteiro Dias	R\$ 531,00	Chq	0	328	18/09/03	18/09/03	\$  
 Denise Quinteiro Dias	R\$ 8,00	Din	0	328	18/09/03	18/09/03	\$  
 Intercorp	R\$ 225,00	Chq	0	332	22/09/03	18/09/03	\$  
 Marcelo Germano da Silva	R\$ 105,00	Din	386	330	19/09/03	19/09/03	\$  
 Mecânica Dalbosco	R\$ 120,00	Dep	0	322	11/09/03	26/09/03	\$  
 Marcos de Oliveira	R\$ 55,00	Chq	0	334	27/09/03	27/09/03	\$  
 Polícia Militar de Santa Catarina (CCI)	R\$ 108,00	Dep	382	325	13/09/03	27/09/03	\$  
 Sgt. Moadir	R\$ 150,00	Chq	0	315	08/09/03	29/09/03	\$  
 Sgt. Moadir	R\$ 45,00	Chq	0	315	08/09/03	03/10/03	\$  

Inserir Favorecido

Pagamentos							
Inserir Pagamento							
Nome	Valor	Tipo	Compra	Data	Vencimento	Opções	
 Multitoner do Brasil	R\$ 110,00	Compra de Mercadoria	181	02/09/03	02/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 165,00	Compra de Mercadoria	179	03/09/03	03/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 96,58	Compra de Mercadoria	180	03/09/03	03/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 1361,23	Compra de Mercadoria	182	05/09/03	05/09/03	\$	
 Supermercado	R\$ 16,51	Alimentação	0	08/09/03	08/09/03	\$	
 Alagoas Informática	R\$ 3,90	Alimentação	0	08/09/03	08/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 3110,00	Compra de Mercadoria	187	09/09/03	10/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 21,74	Compra de Mercadoria	188	11/09/03	11/09/03	\$	
 Pauta Equipamentos e Serviços LTDA	R\$ 426,00	Compra de Mercadoria	184	05/09/03	12/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 79,24	Compra de Mercadoria	189	12/09/03	12/09/03	\$	
Tech Masters	R\$ 170,00	Compra de Mercadoria	190	15/09/03	16/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 36,40	Compra de Mercadoria	192	17/09/03	17/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 374,73	Compra de Mercadoria	192	17/09/03	17/09/03	\$	
 JCTEL - Comércio e Distribuição LTDA	R\$ 416,00	Compra de Mercadoria	183	04/09/03	18/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 878,05	Compra de Mercadoria	191	18/09/03	18/09/03	\$	
 Pauta Equipamentos e Serviços LTDA	R\$ 310,00	Compra de Mercadoria	196	18/09/03	18/09/03	\$	
 Braspress	R\$ 38,07	Transportadora	0	02/09/03	19/09/03	\$	
 JFS Distribuidora	R\$ 77,35	Compra de Mercadoria	193	19/09/03	19/09/03	\$	
 Infoshop Informatica Ltda	R\$ 127,00	Compra de Mercadoria	194	19/09/03	19/09/03	\$	
 Supermercado	R\$ 20,01	Alimentação	0	22/09/03	22/09/03	\$	

Operações	Cadastros	Agenda	Relatórios	Financeiro	Administração
-----------	-----------	--------	------------	------------	---------------

Balanço Mensal

Balanço Mensal do mês de Setembro

Receita de Vendas (Mostra Detalhes)	R\$ 12367,10 (R\$ 12627,40)	100,00%
(-) CMV (Mostra Detalhes)	R\$ 9311,30	100,00%
Lucro Operacional	R\$ 3055,80	
Despesas	R\$ 2272,10	100,00%
Transportadora	R\$ 38,07	1,68%
Motoboy	R\$ 74,00	3,26%
Telefone	R\$ 621,91	27,37%
Impostos	R\$ 91,36	4,02%
Alimentação	R\$ 53,62	2,36%
Contabilidade	R\$ 240,00	10,56%
Provisão de Impostos	R\$ 833,11	
Federal (5,4%)	R\$ 681,88	
Estadual (1,95%)	R\$ 151,23	
Provisão de Salários	R\$ 1153,14	
Salário Diogo Kleinubing (0.00%)	R\$ 0,00	
Salário Luiz Carlos Padilha (0.50%)	R\$ 853,14	
Salário Leonardo Momm (0.00%)	R\$ 300,00	

Lucro Bruto (Receita-CMV-Despesas): R\$ 783,78

Lucro Líquido (Lucro Bruto-Impostos): R\$ -49,41

Período

Mes: 11

Ano: 2003

OK

Operações	Cadastros	Agenda	Relatórios	Financeiro	Administração
-----------	-----------	--------	------------	------------	---------------

Setembro de 2003

Informações da Venda								
Cliente	Data	CNV	Impostos	Frete Entrada	Frete Saída	Venda	Custos	Resultado
Office Master (2)	01/09/03	R\$ 21,23	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 21,23	R\$ -21,23 (?)
Floripa Express (154)	01/09/03	R\$ 9,44	R\$ 0,00	R\$ 0,73	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10,17	R\$ -10,17 (?)
Jairo Lisboa (244)	02/09/03	R\$ 5,77	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 5,84	R\$ 9,16 (61.03%)
Fernando Porto Ribeiro (317)	03/09/03	R\$ 159,58	R\$ 0,00	R\$ 5,00	R\$ 0,00	R\$ 215,00	R\$ 165,66	R\$ 49,34 (22.95%)
Sérgio Gomes Mattos (310)	04/09/03	R\$ 159,58	R\$ 0,00	R\$ 4,00	R\$ 0,00	R\$ 189,00	R\$ 164,53	R\$ 24,47 (12.95%)
Editora Empreendedor (79)	06/09/03	R\$ 264,24	R\$ 28,89	R\$ 0,00	R\$ 3,50	R\$ 398,00	R\$ 298,59	R\$ 94,41 (24.02%)
Versatto (257)	06/09/03	R\$ 248,26	R\$ 21,09	R\$ 2,92	R\$ 0,00	R\$ 287,00	R\$ 273,71	R\$ 13,29 (4.63%)
Intarcorp (76)	06/09/03	R\$ 192,52	R\$ 22,05	R\$ 0,71	R\$ 3,50	R\$ 300,00	R\$ 220,28	R\$ 79,72 (26.57%)
Elaine (316)	06/09/03	R\$ 70,90	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3,50	R\$ 94,00	R\$ 74,87	R\$ 19,13 (20.35%)
Sgt. Moscir (319)	06/09/03	R\$ 238,00	R\$ 25,72	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 350,00	R\$ 265,47	R\$ 84,53 (24.15%)
Directa Automação (15)	08/09/03	R\$ 206,50	R\$ 19,11	R\$ 0,00	R\$ 6,00	R\$ 260,00	R\$ 232,91	R\$ 27,09 (10.42%)
Floripa Express (154)	09/09/03	R\$ 5,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5,30	R\$ -5,30 (?)
Nano (80)	09/09/03	R\$ 159,99	R\$ 18,74	R\$ 9,33	R\$ 7,00	R\$ 255,00	R\$ 196,34	R\$ 58,66 (23.01%)
João Paulo Karam Kleinubing (321)	09/09/03	R\$ 1464,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2100,00	R\$ 1475,00	R\$ 625,00 (29.76%)
Clinica Trindade (35)	10/09/03	R\$ 2498,00	R\$ 242,55	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3300,00	R\$ 2757,05	R\$ 542,95 (16.45%)
Afonso Márcio Batista da Silva (323)	10/09/03	R\$ 1594,71	R\$ 133,77	R\$ 4,29	R\$ 0,00	R\$ 1820,00	R\$ 1741,87	R\$ 78,13 (4.29%)
Cerâmica Portobello (83)	10/09/03	R\$ 88,25	R\$ 9,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 126,50	R\$ 98,18	R\$ 28,32 (22.39%)